

# MASTER'S THESIS

**Teamgericht HRM binnen de non-profit sector.**

**Een case studie naar het gebruik van teamgericht HRM binnen het Voortgezet Onderwijs en de Koninklijke Luchtmacht**

Greven, Willem

**Award date:**  
2018

[Link to publication](#)

## **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

## **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 06. May. 2023

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



Teamgericht HRM binnen de non-profit sector.  
Een case studie naar het gebruik van teamgericht HRM binnen het Voortgezet Onderwijs en de  
Koninklijke Luchtmacht

Team oriented Human Resources Management within the non-profit sector.  
A case study concerning the usage of team-oriented HRM within Secondary Education and the Royal  
Netherlands Airforce

Willem Greven

Master Onderwijswetenschappen  
Open Universiteit

Datum: 11 december 2018  
Begeleiding: Prof. dr. M. Vermeulen en Dr. P. Runhaar

Bij het inleveren van deze thesis verklaar ik dat het eigen werk is en vrij van plagiaat.

## Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Summary	5
1. Inleiding	7
1.1 Handelingsruimte HRM regelgeving	8
1.2 HRM en teams binnen het VO	9
1.3 HRM en teams binnen de KLu	10
1.4 AMO model en teamgericht HRM	11
1.5 Vraagstelling onderzoek	11
2. Methode	12
2.1 Ontwerp	12
2.2 Onderzoeksgroep	13
2.3 Materialen	13
2.4 Procedure	14
2.5 Analyse	14
3. Resultaten	15
3.1 HRM documenten	15
3.2 Resultaten teamleiders VO	16
3.3 Resultaten teamleiders KLu	19
3.4 Cross sectionele resultaten	21
3.5. Samenvatting resultaten: antwoord op de onderzoeksvraag	25
4. Conclusie en discussie	28
4.1 Beperkingen van het onderzoek	30
4.2 Praktische aanbevelingen	32
Referenties	34
Bijlage A: Topiclijst	41
Bijlage B: Interview/Vragenlijst	42
Bijlage C: Codebomen	43
Bijlage D: Voorbeeld codering	44
Bijlage E: Samenvatting interviews	45
Bijlage F: Tabel 1 Overzicht documenten	53
Bijlage G: Tabel 2 Resultaten teamleiders VO	54
Bijlage H: Tabel 3 resultaten teamleiders KLu	55
Bijlage I: Tabel 4 cross sectionele resultaten	56

## **Samenvatting**

Teamgericht HRM binnen de non-profit sector. Een case studie naar het gebruik van teamgericht HRM binnen het Voortgezet Onderwijs en de Koninklijke Luchtmacht.

Willem Greven

## **Achtergrond**

Human Resources Management (HRM) richt zich op het beïnvloeden van de houding en het gedrag van werknemers. Er is meer aandacht nodig voor HRM onderzoek in de non-profit sector omdat deze sector onder druk staat om financieel te presteren en de maatschappelijke meerwaarde moet worden aangetoond. In dit onderzoek ligt de focus bij de Koninklijke Luchtmacht (KLu) en het Voortgezet Onderwijs (VO). Zo wordt binnen het VO HRM door teamleiders uitgevoerd om het professionaliseren van onderwijsmedewerkers te ondersteunen, gericht op de verbetering van de onderwijskwaliteit. De KLu past HRM toe om ervoor te zorgen dat de organisatie zich beter kan aanpassen aan de omgeving.

## **Doel**

Het doel van dit onderzoek is meer inzicht te krijgen in de invloed van HRM regelgeving op het uitvoeren van teamgericht HRM door teamleiders in de non-profit sector. Door te onderzoeken hoe HRM regelgeving de wijze beïnvloedt waarop teamleiders het teamgericht HRM toepassen, kan een bijdrage worden geleverd aan het verbeteren van prestaties in de non-profit sector.

## **Deelnemers, procedure, onderzoeksontwerp**

Er zijn twee verschillende sectoren, het VO en de KLu, met elkaar vergeleken door middel van kwalitatief onderzoek. Het VO en de KLu hebben eigen HRM regelgeving waardoor het mogelijk was om een vergelijking te maken. Er is onderzoek gedaan bij instellingen die een vergelijkbaar primair proces kennen, het verzorgen van onderwijs. De instellingen zijn medio mei 2018 benaderd met behulp van een informatiebrief waarna zij teamleiders beschikbaar hebben gesteld en HRM documenten hebben aangeleverd. Er zijn bij vier instellingen in het VO, acht teamleiders geïnterviewd. Bij de KLu zijn er acht teamleiders geïnterviewd die bij één instelling werkzaam zijn.

## **Meetinstrumenten**

Er is een topiclijst met codering gemaakt waarmee een vragenlijst is opgesteld. Aan de hand van de vragenlijst zijn semigestructureerde interviews met de teamleiders zijn gehouden. De topiclijst, inclusief codering, is gebaseerd op concretisering van elementen uit HRM regelgeving op verschillende niveaus: Landelijk, sectoraal en instellingsniveau. Operationalisering van HRM concepten heeft plaatsgevonden aan de hand van de AMO theorie van Appelbaum: Aan ieder

element (“ability”, “motivation” en “opportunity”) is een HRM instrument gekoppeld. Bij de instellingen zijn HRM documenten opgevraagd.

### **Resultaten**

Teamleiders VO ervaren HRM regelgeving zowel positief als negatief. Wanneer teamleiders VO mandaat ervaren bij teamgerichte HRM activiteiten, wordt ondersteuning ervaren. Teamleiders VO ervaren positieve en negatieve gevolgen van HRM regelgeving. Teamleiders KLu ondervinden een overwegend positieve invloed van HRM regelgeving. Wanneer teamleiders KLu mandaat en verplichtingen ervaren, wordt ondersteuning ervaren. Teamleiders KLu zijn overwegend positief over de gevolgen van HRM regelgeving.

### **Conclusie**

HRM regelgeving, ongeacht het niveau waarop deze is opgesteld, wordt door de teamleiders VO en KLu als beïnvloedend ervaren voor de uitvoering van hun teamgerichte HRM activiteiten. Het ervaren van mandaat lijkt ook tot het ervaren van ondersteuning te leiden. Overwegend zijn teamleiders positief over de ervaren gevolgen. De resultaten zijn niet zonder meer te generaliseren. De non-profit sector is groter en meer divers dan de onderzoeksgroep, verwacht wordt dat deze verschillen leiden tot andere resultaten.

Trefwoorden: Human resources management (HRM), teamgericht HRM, handelingsruimte, voortgezet onderwijs, Defensie, Koninklijke Luchtmacht, teamleider, onderwijs, HRM regelgeving.

## **Summary**

Team oriented Human Resources Management within the non-profit sector. A case study concerning the usage of team-oriented HRM within Secondary Education and the

Royal Netherlands Airforce

Willem Greven

## **Background**

Human Resources Management (HRM) can be considered as practices which aim to influence the attitude and behaviour of employees. There is a need for research for the usage of HRM in the non-profit sector because this sector is under pressure: The sector needs to perform financially and it is necessary that it shows its value towards society. In this study, the focus lies within the sector of Secondary Education (SE) and the Royal Netherlands Airforce (RNLAf). HRM is used within the SE to support professionalization of employees. The RNLAf uses HRM to improve the ability of the organisation to adapt to changes in its environment.

## **Aim**

The aim of this research is to gain more insight into the influence of HRM legislation on the execution of team-oriented HRM by team leaders in the non-profit sector. By examining how HRM legislation influences the way in which team leaders apply team-oriented HRM, a contribution can be made to improve the performance of organisations.

## **Participants, procedure, design**

Two different sectors, SE and RNLAf, were compared with each other by means of qualitative research. Both sectors have their own HRM regulations which made it possible to make a comparison. Research has been done at institutions that have a similar primary process, to provide in education. The institutions were approached in mid-May 2018 with the aid of an information letter, after which they made team leaders available and provided in HRM documents. Four team leaders were interviewed at four institutions in the SE sector. At the RNLAf eight team leaders were interviewed who work at one institution.

## **Measures**

A topic list with coding has been created with which a questionnaire has been compiled. The semi-structured interviews with the team leaders were held on the basis of the questionnaire. The topic list was based on a realization of elements from HRM legislation at various levels: National, sectoral and institutional. The operationalization of HRM concepts has been based on Appelbaum's AMO theory:

HRM instruments were linked to each element ("ability", "motivation" and "opportunity"). HRM documents were requested from the institutions.

### **Results**

Within the SE, HRM legislation was experienced both positive and negative by these team leaders. When they experience mandate, support is also experienced. Team leaders in the SE sector experience positive and negative consequences of HRM legislation. Within the RNLAf, team leaders experience a predominantly positive influence of HRM legislation. The experience of mandate and obligations, ensure that they experience support. Team leaders RNLAf are predominantly positive about the consequences of HRM regulations.

### **Conclusion**

HRM legislation, irrespective of the level at which it is drawn up, is experienced by the team leaders as influencing for the execution of team-oriented HRM activities. When team leaders experience mandate, support is also experienced. The results cannot simply be generalized because the non-profit sector is many times larger and diverse than the research group, it is expected that these differences lead to different results.

**Keywords:** Human Resource Management, team oriented HRM, secondary education, Royal Netherlands Airforce, team leader, education, HRM legislation, Defence.

## **1 Inleiding**

De non-profit sector staat onder druk: Zij moet financieel presteren en haar maatschappelijke meerwaarde kunnen aantonen (Akingbola, 2013; Runhaar, 2016; Vermeulen, 2016). Human Resources Management (HRM) speelt hierbij een belangrijke rol omdat deze instrumentaria biedt waarmee organisaties beter kunnen presteren (Bowen & Ostroff, 2004; Kunle, 2013; Nishii & Wright, 2007; Vermeulen, 2016). Een algemene definitie van HRM wordt gegeven door Leisink en Boselie (2014) waarin zij stellen dat HRM bestaat uit management besluitvorming en -activiteiten ten aanzien van managen van arbeid en personeel, gericht op het halen van organisatiedoelstellingen, maatschappelijke doelstellingen en doelstellingen van individuele medewerkers. HRM geeft invulling aan praktijken die zich richten op het beïnvloeden van de houding en het gedrag van werknemers (Bowen & Ostroff, 2004).

HRM en de meerwaarde van HRM voor het bevorderen van de prestaties van organisaties is steeds meer onderwerp van onderzoek in de non-profit sector (Bowen & Ostroff, 2004; Kehoe & Wright, 2013; Knies & Leisink, 2017; Kunle, 2013; Runhaar, 2016; Vermeulen, 2016). Toch blijven HRM onderzoeken vaak beperkt omdat ze weinig rekening houden met de verschillende factoren, bijvoorbeeld de complexiteit van regelgeving, waarbinnen de organisatieprocessen zich afspelen (Chuang, Jackson & Jiang, 2013; Janssen, 2016; Obeidat, Mitchell & Bray, 2016; Vermeulen, 2016).

Naast de rol van HRM, is er in de non-profit sector sprake van het werken in teams (Chuang et al., 2013; Runhaar, 2016). Werken in teams is belangrijk omdat factoren als samenwerking, kameraadschap en binding organisaties helpen om beter te kunnen wedijveren met andere organisaties (Bouwman, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017; Mueller, Procter & Buchanan, 2000). Door in teams te werken, zijn organisaties beter in staat om te reageren op de steeds meer toenemende complexiteit van de omgeving waarbinnen zij werken (Bouwman et al., 2017; Cohen & Bailey, 1997). Met een team wordt in dit onderzoek een organisatorische eenheid bedoeld waarvan de teamleden gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit en kwantiteit én die wordt aangestuurd door een teamleider (Cohen & Bailey, 1997; Mueller, Procter & Buchanan, 2000). Mueller et al. (2000) beschrijven dat een team wordt gekenmerkt door een groep medewerkers, meestal tussen de 3 en 15 in aantal, die regelmatig samenkomen en als team zelfstandig aan een taak werken waarbij er een onderlinge afhankelijkheid is van teamleden.

Samenwerking is een complex proces en het aansturen en bevorderen van samenwerking binnen een team blijkt lastig (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010; Hsu-Hsin, Tzu-Shian & Ju-Sung, 2011). Teamgericht HRM heeft tot doel teamleiders hierin te ondersteunen door middel van het vergroten van capaciteiten, motivatie en mogelijkheden van teamleden (Bouwman et al., 2017). Teamleiders voeren HRM regelgeving uit en bepalen daardoor in belangrijke mate de effectiviteit van het uitgevoerde HRM (Bouwman et al., 2016; Obeidat et al., 2016; Runhaar, 2016). Het



toepassen van HRM door teamleiders wordt ingekaderd door contextuele factoren (Bos-Nehles, Van Riemsdijk & Looise, 2013; Janssen, 2016; Knies & Leisink, 2013). HRM regelgeving, bijvoorbeeld sectoraal personeelsbeleid zoals een cao en personeelsbeleid van een instelling maken deel uit van deze context (Runhaar & Sanders, 2012). Binnen de non-profit sector zijn er verschillende deelgebieden zoals Politie, Gemeentes, Onderwijs en Defensie. Tussen deze deelgebieden zijn er verschillen op het gebied van HRM regelgeving en de beoogde doelstellingen van HRM beleid.

Er is nog weinig inzicht in de invloed van HRM regelgeving op het toepassen van HRM door teamleiders (Bos-Nehles et al., 2013). Met meer inzicht in de invloed van HRM regelgeving op het handelen van teamleiders kan een bijdrage worden geleverd aan het verbeteren van teamprestaties in de non-profit sector. In dit onderzoek is ingezoomd op twee deelgebieden in de non-profit sector, het voortgezet onderwijs (VO) en de Koninklijke Luchtmacht (KLu). HRM wordt bij het VO ingezet om te bereiken dat er wordt ingespeeld op veranderingen in de maatschappij en trends zoals de opkomst van een kennis-, netwerk-, en informatiemaatschappij (Onderwijsraad, 2013; Sectorakkoord VO, 2014). Ook wordt HRM in het VO toegepast om onderwijskwaliteit en professionalisering van leraren te verbeteren (OCW, 2011). Bij de KLu is adaptiviteit, het vermogen van de organisatie om zich aan te passen aan de omgeving, voor de Minister van Defensie reden geweest om leidinggevendende “tools” zoals HRM in handen te geven waarmee adaptiviteit kan worden bevorderd (’t Hart, Dekkers, Kamphuis, Sassen, De Vries, 2016; Minister van Defensie, 2014).

Het werken in teams heeft de aandacht binnen het VO en de VO-raad onderschrijft dat het werken in teams bijdraagt aan een betere onderwijskwaliteit en pleit er dan ook voor dat scholen hiervoor een interne dialoog voeren met als doel om een professionele leercultuur te ontwikkelen (Sectorakkoord VO, 2014). Bij de KLu wordt het werken in teams van oudsher voorgestaan omdat het leveren van gevechtskracht alleen kan ontstaan als er meerdere specialisten samenwerken, zoals verschillende “soorten” vliegtuigmonteurs die samen een vliegtuig onderhouden om het gevechtssklaar te maken (KMSL, 2016).

### **1.1 Handelingsruimte HRM regelgeving**

In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen HRM zoals dat opgesteld is door beleidsmakers, het “intended” HRM, zoals het wordt uitgevoerd door teamleiders, het “actual” HRM en zoals dat door medewerkers wordt ervaren en geïnterpreteerd, het “perceived” HRM (Nishii & Wright, 2007). Dit onderzoek richt zich op het teamgerichte HRM dat wordt uitgevoerd door teamleiders (“actual” HRM). Het uitgevoerde HRM zijn bij teamleiders binnen het VO en bij de KLu de HRM instrumenten die zich richten op het team. Deze instrumenten zijn er om (onderwijskundige) doelen te halen en professionaliteit van teamleden te vergroten (Leisink & Boselie, 2014; Kehoe & Wright, 2013). Teamleiders hebben, om teamgericht HRM effectief in te

kunnen zetten, “handelingsruimte” nodig (Knies & Leisink, 2014). Handelingsruimte is ruimte die een teamleider kan gebruiken zonder daarbij te worden gehinderd door mandaten, verplichtingen en externe invloeden zoals HRM regelgeving (Gavino, Wayne & Erdogan, 2012). HRM regelgeving ondersteunt teamleiders in hun werkzaamheden maar kan ook deel uitmaken van de ervaren beperkingen en/of conflicten in relatie tot de handelingsruimte (Bos-Nehles et al., 2013). Het als gevolg van tijdsdruk moeten prioriteren in de uitvoering van HRM taken en het leveren van productie is een voorbeeld van een conflict, maar ook onduidelijke regels en procedures worden als beperkend ervaren door teamleiders (Bos-Nehles et al., 2013).

## **1.2 HRM en teams binnen voortgezet onderwijs**

Docenten in het VO bepalen in belangrijke mate de kwaliteit van het onderwijs (Onderwijsraad 2016; Janssen, 2016). Daarom is er aandacht voor het professionaliseren van docenten zoals in het actieplan Leraar 2020-een krachtig beroep (Ministerie van OCW, 2011). In het actieplan wordt voor het VO HRM beschreven als een instrument om de professionalisering van docenten te bevorderen. Deze professionalisering richt zich op het opbrengstgericht kunnen werken, het onderwijs kunnen afstemmen op onderwijsbehoeften en een focus op kernvakken, met als gevolg een effectieve kennisoverdracht (Ministerie van OCW, 2011). De VO-raad heeft samen met de Minister van OCW in het Sectorakkoord VO (2014) aangegeven dat deze professionalisering mede afhangt van het kunnen inzetten van bekwame schoolleiders (dit geldt eveneens voor teamleiders) binnen een coherente organisatie. Er moet cohesie bestaan in de vorm van financiën, bedrijfsvoering en personeelsbeleid (Sectorakkoord VO, 2014). Het “personeelsbeleidsvoerend vermogen”, inclusief teamgericht HRM, van schoolleiders (teamleiders) moet worden versterkt (Sectorakkoord VO, 2014). Landelijk HRM beleid is in samenspraak met vakbonden vertaald naar sectorale overeenkomsten zoals een cao voor het VO (Janssen, 2016). Deze cao is daarmee een belangrijk onderdeel voor scholen in het voortgezet onderwijs om strategisch HRM beleid in een professioneel statuut vorm te geven en op werknemersniveau maatwerk (zoals loopbaanafspraken) te leveren (Knies & Leisink, 2017).

Naast het inzetten van HRM heeft het werken in teams aandacht, omdat deze manier van werken ervoor kan zorgen dat onderwijsinstellingen beter kunnen aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen (Onderwijsraad, 2016). De Onderwijsraad (2016) adviseert om meer te gaan werken in teams zodat docenten kunnen leren van elkaars kennis, ervaringen en vaardigheden. Samenwerken in onderwijsteams leidt tot betere leeropbrengsten en het vermogen om in te spelen op veranderende omstandigheden zoals ontwikkelingen in het onderwijs (Vangrieken, Dochy, Raes & Kyndt, 2015). In het Sectorakkoord VO (2014) wordt gesproken over een professionele leercultuur waarbij

teamleden samenwerken om te reflecteren, onderzoeken en professionaliseren maar waarvoor ook geldt dat samenwerking niet automatisch gaat.

### **1.3 HRM en teams binnen de KLu**

HRM beleid wordt door de Minister van Defensie opgesteld en is bedoeld om operationele processen te ondersteunen, door te zorgen voor voldoende geschikt en gemotiveerd personeel (Roadmap P&O, 2015). Binnen Defensie is er sprake van centraal opgesteld HRM beleid dat is vastgelegd in bestuurlijke regelgeving. De basis voor HRM instrumentaria is gelegd in het Algemeen Militair Ambtenaren Reglement (AMAR). Het AMAR omvat de uitgangspunten voor de rechtspositie (arbeidsvoorwaarden) van de militair en dient als kader voor het zogeheten Instroom, Doorstroom en Uitstroom beleid (IDU). Dit beleid is vervolgens vertaald naar publicaties door middel van Ministeriele Regelingen of – nota's. De Hoofddirectie Personeel van het Ministerie van Defensie werkt deze publicaties uit, verspreidt deze, en houdt toezicht op de uitvoering ervan door lagere autoriteiten zoals lijnmanagers (lees: teamleiders). Het mogen uitvoeren van HRM instrumenten is vastgelegd in, door de Minister opgelegde, regelgeving en belegd bij autoriteiten op verschillende niveaus binnen Defensie (Ministerie van Defensie, z.j.). Zo mag een militair alleen door het Dienstencentrum Werving en Selectie worden aangesteld. Verplaatsingen naar andere functies, op basis van interne sollicitaties, worden door de afzonderlijke Dienstonderdelen (Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht, KLu, Koninklijke Marechaussee en Defensie Ondersteuningscommando) zelf afgehandeld (Ministerie van Defensie, z.j.).

Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de KLu. Voor de KLu is werken in teamverband cruciaal omdat men met vele specialismen samen moet werken aan het primaire product, het leveren van “airpower” waar en wanneer de Nederlandse Staat dat van de KLu verlangt. De wervingsslogan van de KLu is jarenlang “één team, één taak” geweest. De KLu besteedt dan ook veel tijd en aandacht aan het vormen, bekwamen en trainen van leidinggevendenden waar het gaat om teamwork (Koninklijke Luchtmacht, 2014). Leidinggevendenden binnen KLu en daarmee ook teamleiders van onderwijsteams, kunnen gebruik maken van diverse HRM bevoegdheden, zoals het geven van verlof, het selecteren en beoordelen van teamleden of het ondersteunen van individuele ontwikkeling door middel van opleidingen. Om teams te mogen aansturen, worden interne opleidingen verzorgd, onder andere tijdens de initiële militaire opleiding. In vervolgoopleidingen wordt aandacht geschonken aan de taak en rol van de leidinggevende bij het aansturen van teams (Ministerie van Defensie, 2016, KMSL, 2016). Leidinggevendenden besteden dagelijks aandacht aan HRM zaken als verlof, opleiding, functioneren, beloning en ontwikkeling van medewerkers (Ministerie van Defensie, 2016) waarin zij ondersteund worden door HRM instrumenten zoals een beloningssysteem, procedures voor werving en selectie en een vast format voor functioneringsgesprekken. Er zijn voor het domein HRM binnen

de KLu speerpunten benoemd (Koninklijke Luchtmacht, 2014). HRM draagt bij aan innovatie door middel van het mee helpen creëren van een adaptieve organisatie. Een adaptieve organisatie beweegt mee met de omgeving en kan zich daaraan aanpassen (Minister van Defensie, 2017). Factoren van een (militaire) adaptieve organisatie worden gezien in leiderschap: De wijze waarop leidinggevend teams aansturen ('t Hart et al., 2016). Ook moeten leidinggevend een cultuur stimuleren waarin medewerkers het beste willen presteren. Dit vraagt om een actieve inzet vanuit het HRM domein (Ministerie van Defensie, 2014, Koninklijke Luchtmacht, 2014).

#### **1.4 AMO model en teamgericht HRM**

Chuang et al. (2013) beschrijven dat “team-oriented HR practices” worden ingezet als middel om “teamwork” te versterken, teamleden individueel te motiveren en teamleren te verbeteren. In studies naar HRM wordt de “Ability, Motivation en Opportunities (AMO) theory of performance” van Appelbaum gebruikt (Appelbaum et al., 2000) om inzichtelijk te maken hoe de uitvoering van HRM leidt tot organisatieprestaties en resultaten (Obeidat et al., 2016). De AMO theorie is onder andere gebruikt bij onderzoek in de non-profit sector door Bos-Nehles et al. (2013). Hieruit is gebleken dat contextuele variabelen zoals HRM regelgeving, de mogelijkheden voor teamleiders om HRM effectief toe te passen, beïnvloeden.

De drie AMO elementen worden als volgt gedefinieerd. “Ability” betreft de kennis en vaardigheden van teamleden die worden beïnvloed door werving en selectie (Bouwman, 2018) en/of, training, scholing en ervaring (Obeidat et al., 2016). “Motivation” wordt gezien als motivatie en drijfveren door onder andere beloningen, loopbaanontwikkeling en arbeidszekerheid (Obeidat et al., 2016; Bouwman, 2018). En “Opportunity” is het mogelijk maken van samenwerking in teams door het inrichten van werkprocessen (Bouwman, 2018). Deze drie elementen staan niet los van elkaar en hebben zelfstandig geen losse toegevoegde waarde. Zij moeten worden gezien als een gezamenlijke formule (“a mixture”) om HRM effectief te kunnen gebruiken (Bos-Nehles et al., 2013). Doordat leidinggevend zoals teamleiders deze drie elementen gebruiken, kan een gedragsverandering bij de medewerkers worden bereikt zoals extra inspanning of betere functieervulling (Obeidat et al., 2016).

#### **1.5 Vraagstelling van het onderzoek**

Omdat er in de non-profit sector nog weinig onderzoek is gedaan naar de invloed van HRM regelgeving op het uitvoeren van teamgericht HRM door teamleiders, zijn twee verschillende deelgebieden, het VO en de KLu, met elkaar vergeleken. Het VO en de KLu hebben eigen HRM regelgeving. Hierdoor is het mogelijk om een vergelijking te maken en meer inzicht te krijgen in de invloed van HRM regelgeving op de wijze waarop teamleiders in de non-profit sector teamgericht

HRM inzetten. De volgende vraagstelling was leidend: *Hoe beïnvloedt HRM regelgeving de wijze waarop teamleiders binnen de KLu en het VO teamgericht HRM toepassen?* Deze vraag wordt beantwoord door in te gaan op de volgende deelvragen:

- Waar is HRM regelgeving bij het VO en de KLu beschreven?
  - Wat is de globale inhoud van HRM regelgeving bij het VO en de KLu?
  - Welke teamgerichte HRM activiteiten worden door de teamleiders VO en KLu uitgevoerd?
- Welke mandaten en verplichtingen van de HRM regelgeving worden door teamleiders VO en KLu ervaren als ondersteunend, ten aanzien van het kunnen uitvoeren van teamgericht HRM?
- Welke mandaten en verplichtingen van de HRM regelgeving worden door teamleiders VO en KLu ervaren als beperkend, ten aanzien van het kunnen uitvoeren van teamgericht HRM?
- Welke gevolgen ervaren de teamleiders VO en KLu als zij teamgericht HRM uitvoeren?

## **2. Methode**

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens het ontwerp van het onderzoek, de onderzoeksgroep, de gebruikte materialen, de procedure en de analyse besproken.

### **2.1 Ontwerp**

Dit onderzoek maakte deel uit van een gezamenlijk project waarin werd samengewerkt met twee andere studenten<sup>1</sup>, die ook kwalitatief onderzoek hebben gedaan naar de rol van de teamleider in het toepassen van teamgericht HRM, maar hierbij een andere focus hadden, namelijk hoe dat binnen het VO vorm heeft gekregen. Om inzicht te krijgen in hoe HRM regelgeving invloed uitoefent op het toepassen van teamgericht HRM door teamleiders, is onderzoek verricht bij instellingen die afkomstig zijn uit verschillende deelgebieden uit de non-profit sector, het VO en de KLu. Om deze instellingen met elkaar te kunnen vergelijken, is gekozen voor instellingen die een vergelijkbaar primair proces hebben, namelijk het verzorgen van onderwijs. Er is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek in de vorm van een meervoudige casestudie (Creswell, 2014). Om de ervaringen van teamleiders met betrekking tot het toepassen van teamgericht HRM en de invloed van HRM regelgeving hierop gedetailleerd te kunnen beschrijven, zijn de teamleiders bij het VO en teamleiders van de KLu geïnterviewd met behulp van semigestructureerde interviews (Creswell, 2014). De uitwerkingen van deze interviews zijn daarna geanalyseerd (Creswell, 2014). Om diepgaande kennis te kunnen verkrijgen en om voldoende variatie (Creswell, 2014) tussen de teamleiders te hebben, was

---

<sup>1</sup> Monique Schoof en Joyce Tammer

het doel om minimaal zes teamleiders bij het VO en zes bij de KLu te interviewen. Binnen het VO en de KLu is er sprake van verschillen in HRM regelgeving. Om deze HRM regelgeving en verschillen goed te kunnen begrijpen, is er voor gekozen om de gedocumenteerde informatie die de instellingen beschikbaar hebben gesteld, globaal te beschrijven.

## 2.2 Onderzoeksgroep

Om te onderzoeken wat de invloed is van de HRM regelgeving op de wijze waarop teamleiders teamgericht HRM uitvoeren, is in eerste aanleg gekozen voor de selectie van teamleiders bij één instelling uit het VO en één van de KLu. Het eigen netwerk van de onderzoeker is ingezet om instellingen bij het VO en de KLu te benaderen. Door de lage respons en bereidwilligheid bij het VO is in de loop van het onderzoek er voor gekozen om meerdere instellingen in het VO te benaderen. In totaal zijn er acht teamleiders bij vier verschillende instellingen in het VO geselecteerd. De selectie van teamleiders is door de directies van de VO instelling zelf gedaan. Bij de KLu is één instelling benaderd. De directie was bereid om maximaal acht teamleiders beschikbaar te stellen voor het onderzoek. Deze teamleiders mochten door de onderzoeker zelf worden geselecteerd uit de totale groep van teamleiders. Alle teamleiders bij de KLu instelling zijn door de onderzoeker benaderd en acht daarvan waren bereid mee te werken aan het onderzoek. In Tabel 1 zijn de gegevens van de acht teamleiders VO en acht teamleiders KLu weergegeven.

Tabel 1

*Leeftijd en geslacht teamleiders VO en KLu*

<u>TL VO</u>		<u>TL KLu</u>	
Leeftijd	Geslacht	Leeftijd	Geslacht
48	v	56	m
59	v	46	m
31	m	47	m
62	m	55	m
49	m	43	m
37	v	34	m
49	m	49	m
39	m	54	m

## 2.3 Materialen

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews en zijn de door de directies aangeleverde documenten geanalyseerd. De vragenlijst waarmee de interviews van de teamleiders zijn afgenomen, is samengesteld op basis van een

topiclijst, zie bijlage A. De topiclijst bevat topics over het team (samenstelling, verantwoordelijkheden, ervaring) en elementen uit HRM regelgeving (cao en gevoerd personeelsbeleid) op verschillende niveaus: landelijk, sectoraal en instellingsniveau (Runhaar & Sanders, 2012). Daarnaast zijn in de topiclijst de geoperationaliseerde AMO concepten opgenomen: werving en selectie (“ability”), beloningen (“motivation”) en inrichten organisatie en werkprocessen (“opportunity”). De vragen voor het interview zijn opgenomen in bijlage B. De antwoorden zijn geanonimiseerd en met behulp van Excel software elektronisch opgeslagen. Om de samengevatte antwoorden te kunnen analyseren, is er een codelijst opgesteld, zie bijlage C. De coderingen in deze lijst geven in korte termen weer hoe een teamleider HRM regelgeving ervaart. Bijvoorbeeld: “regelgeving over werving en selectie beperkt me”.

Om de instellingen te kunnen benaderen en toestemming te vragen voor het verrichten van onderzoek, is gebruik gemaakt van een informatiebrief en een instemmingsbrief. De teamleiders hebben schriftelijk ingestemd met het verlenen van medewerking door middel van een getekende verklaring (“informed consent”).

## **2.4 Procedure**

Na goedkeuring van het onderzoeksvoorstel werd de ethische toetsing opgestart en is begonnen met de werving van onderwijsinstellingen. Alle directies van deze instellingen zijn benaderd met behulp van een informatiebrief. Bij gebleken interesse werd gevraagd aan de directies om een instemmingsbrief te tekenen waarmee toestemming werd verleend om teamleiders te vragen om mee te werken aan het onderzoek en toestemming om de locaties te gebruiken voor het onderzoek. De deelnemende teamleiders hebben schriftelijk aangegeven dat ze deel wilden nemen aan het onderzoek en dat zij op de hoogte waren van de mogelijkheid om ieder moment, zonder opgave van redenen, hun medewerking te beëindigen (“informed consent”). Tegelijkertijd is gestart met het verzamelen van informatie over HRM documenten die zijn uitgevaardigd op landelijk, sectoraal en instellingsniveau (Runhaar & Sanders, 2012). De afname van de interviews heeft in de maanden juni en juli 2018 plaatsgevonden. Gemiddeld genomen duurde een interview per teamleider tussen de 30 en 45 minuten. Alle interviews zijn opgenomen, samengevat en gecodeerd. Door middel van Excel software is er per teamleider een apart overzicht gemaakt waarin de vragen, de samengevatte antwoorden en de toegepaste codering is opgenomen. Op een verzamelblad zijn alle coderingen schematisch weergegeven. Een voorbeeld hiervan is opgenomen in bijlage C.

## **2.5 Analyse**

De samengevatte interviews en de globale beschrijving van de documenten bevatten gegevens die antwoord geven op de vraag hoe HRM is vormgegeven bij het VO en de KLu en welke teamgerichte

activiteiten teamleiders bij het VO en de KLu uitvoeren. Door de interviews te coderen en te verwerken in een tabel kan een beeld worden verkregen hoe teamleiders van het VO en de KLu HRM regelgeving ervaren. De gebruikte coderingen bij de AMO elementen geven weer hoe teamleiders HRM regelgeving ervaren die gaat over werving en selectie, beloningen en de inrichting van de organisatie. Tot slot zijn de coderingen gebruikt om gegevens weer te geven die een beeld geven van de gevolgen die teamleiders ervaren wanneer zij HRM regelgeving gebruiken. In dit onderzoek zijn tabellen gemaakt waarmee de ervaringen van de teamleiders per deelgebied zijn weergegeven, dus binnen het VO en binnen de KLu. Op deze manier konden de teamleiders onderling per deelgebied met elkaar worden vergeleken. Daarnaast is een tabel opgesteld waarin de teamleiders van het VO en de KLu met elkaar zijn vergeleken. Op deze manier kon worden onderzocht of de verschillen in HRM regelgeving mogelijk ook leiden tot verschillen in ervaringen tussen de teamleiders VO en KLu en de wijze waarop zij teamgericht HRM toepassen. Validatie van coderingen is door de onderzoekers onderling verricht. Een voorbeeld van de analyse staat in bijlage D.

### **3 Resultaten**

In de volgende paragrafen worden de resultaten van de documentenanalyse en de interviews beschreven. Gestart wordt met een globale beschrijving van de aangeleverde documentatie. Daarna worden de interviews van acht VO teamleiders en acht KLu teamleiders apart besproken. Vervolgens worden beide groepen teamleiders met elkaar vergeleken en worden de resultaten samengevat. De interviews zijn samengevat en weergegeven in bijlage E.

#### **3.1 HRM documenten**

In Nederland is de hoogste nationale wet, de Grondwet, van kracht van waaruit de Burgerlijke wetboeken zijn opgesteld. Op basis hiervan is het Arbeidsrecht en de Ambtenarenwet geformuleerd (wetten.overheid.nl, 2018). Deze regelgeving is van toepassing voor het VO en de KLu en bevat wettelijke bepalingen die aangeven welke verplichtingen er zijn voor werkgevers en werknemers zoals de inhoud van een arbeidsovereenkomst. De ambtenarenwet regelt de bijzondere positie van de ambtenaar zoals de aanstelling. Bij zowel het VO als de KLu is er sprake van lagere regelgeving. Voor het VO is dit het Algemeen Rijksambtenarenreglement en voor Defensie is dit het Militair Ambtenarenreglement en Burgerlijk Ambtenarenreglement Defensie. In deze reglementen zijn bepalingen opgenomen die te maken hebben met de arbeidsvoorwaarden van de ambtenaar (Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, 2018; Judex.nl, 2018). Er staan bepalingen in welke gaan over aanstellingen, arbeidsduur, verlof, opleidingen en ontslag. De wet op de beroepen in het onderwijs (wet BIO) is van invloed op HRM processen, zoals werving en selectie of



opleidingen, in het VO. In deze wet worden eisen gesteld aan de bekwaamheid van leraren (Rijksoverheid.nl, 2018).

Verder worden er in beide sectoren afspraken gemaakt over een cao of equivalent daarvan. Bij het VO wordt er een cao ingericht met daarin aanwijzingen, richtlijnen en randvoorwaarden ten aanzien van het te voeren HRM beleid (VO-raad, 2018). Daarin staan onderwerpen als salariering, sociale zekerheid (pensioen en ontslag), personele ontwikkeling (professionalisering), verlof en arbeidsduur maar ook organisatorische zaken als functiewaardering en taakbeleid. Bij de KLu is er ook een cao in de vorm van een “arbeidsvoorwaardenakkoord Defensie” welke wordt gesloten tussen de Minister van Defensie en de vakbonden en deze bevat vrijwel dezelfde bepalingen als de cao bij het VO. De onderzochte teamleiders van het VO en de KLu hebben daarnaast te maken met regelingen op instellingsniveau zoals een personeelshandboek of equivalent. Hierin staan lokale bepalingen, aanwijzingen en procedures opgenomen die gaan over werving en selectie, beloningen, schorsing, ziekteverzuim en jubilea. In Tabel 1 (bijlage F), is een overzicht opgenomen van de bij dit onderzoek bekeken documenten.

Uit de interviews blijkt dat er bij teamleiders VO onderlinge verschillen zijn met betrekking tot de inhoud van de regelgeving op instellingenniveau. Twee teamleiders VO geven aan dat zij geen gebruik (kunnen) maken van een personeelshandboek omdat deze niet is opgesteld of men weet deze niet te vinden. Uit de interviews van de teamleiders VO blijkt dat bij vijf teamleiders het HRM instrument werving en selectie is beschreven in lokale regelgeving in de vorm van een checklist of procedurebeschrijving. De inhoud ervan verschilt. Twee teamleiders VO geven aan dat er een uitgebreide beschrijving van het instrument werving en selectie is, met daarin bevoegdheden in relatie tot de besluitvorming. Er is ook een teamleiders VO die aangeeft dat er alleen een summiere checklist over werving en selectie staat. Het HRM instrument beloningen is bij zeven teamleiders VO niet beschreven in een personeelshandboek. Eén teamleider VO gaf aan dat er een globale beschrijving was opgenomen over het belonen met een attentie. Bij het HRM instrument inrichten organisatie en werkprocessen zijn er teamleiders VO die aangeven gebruik te maken van lokale procedures, in sommige gevallen vermeld in een personeelshandboek en er zijn teamleiders die verwijzen naar sectorale regelgeving, het functiewaarderingssysteem welke binnen het onderwijs wordt gebruikt.

Bij de teamleiders KLu blijkt dat zij allemaal te maken hebben met dezelfde lokale regelgeving. Deze regelgeving is voor iedere teamleider KLu van toepassing. Ook is gebleken dat sectorale regelgeving over arbeidsvoorwaarden en dus HRM regelgeving, bij de KLu periodiek bekend wordt gesteld bij de teamleiders KLu en wordt toegelicht met behulp van een e-mail, afkomstig van de Hoofddirectie Personeel van het Ministerie van Defensie.

### **3.2 Resultaten Teamleiders VO**

Hieronder worden de resultaten besproken aan de hand van de antwoorden die de teamleiders VO hebben gegeven tijdens de interviews. De antwoorden zijn samengevat in onderstaande tekst en in beknopte vorm opgenomen in bijlage G, Tabel 2.

**Beschrijving team.** Alle teamleiders VO geven in het interview aan dat zij leiding geven aan een groot team (meer dan 10 teamleden). Alle teams worden als divers gekwalificeerd door de teamleiders met als reden dat de leeftijden ver uiteen liepen of omdat er een verscheidenheid is aan vakken die binnen het team werden gedoceerd. Eén teamleider gaf aan dat het team onervaren is, de anderen vinden het team ervaren. Eén teamleider geeft aan dat de team geen weinig verantwoordelijkheden hebben, twee teamleiders geven niet expliciet aan hoe de verantwoordelijkheden zijn belegd. De overige teamleiders geven aan dat de teamleden veel verantwoordelijkheden hebben.

**Beschrijving teamgerichte HRM activiteiten.** Uit de interviews is gebleken dat alle teamleiders bij het VO aangeven dat ze teamgerichte HRM activiteiten uitvoeren. Er blijkt verschil te zitten in de type activiteiten die de teamleiders uitvoeren. Het instrument beloningen wordt niet uitgevoerd door teamleider VO-1 (TL VO-1) en TL VO-6. Werving en selectie wordt niet toegepast door TL VO-4, hij neemt niet deel aan de processen werving en selectie ten behoeve van het vullen van vacatures binnen zijn team. Drie teamleiders VO geven in het interview aan dat zij het voeren van functioneringsgesprekken zien als een teamgerichte HRM activiteit, zij voeren gesprekken met teamleiders en bespreken onderwerpen als functioneren en scholingsmogelijkheden. Volgens vier teamleiders VO hoort ziekteverzuim bij teamgericht HRM; zij voeren activiteiten hiervoor uit, zoals het bijhouden van administratie en voeren van gesprekken.

**Beschrijving algemene ervaringen.** Er zijn grote verschillen tussen de algemene ervaringen van de teamleiders waar het HRM regelgeving betreft. Vier teamleiders VO zijn positief over HRM regelgeving. Deze teamleiders vinden dat HRM regelgeving hen ondersteunt, zij ervaren dat HRM regelgeving helpt bij het nemen van beslissingen omdat HRM regelgeving eenduidigheid verschaft of omdat deze kaderstellend is. Uit het interview met TL VO-1 is gebleken dat hij mandaat ervaart als gevolg van de HRM regelgeving omdat hij zelfstandig beslissingen mag nemen over het gebruik van HRM instrumenten. Vier teamleiders VO zijn negatief over HRM regelgeving omdat zij bureaucratie ervaren of, in het geval van TL VO-6, omdat zij aangeeft dat HRM “een walgelijke term” is. Deze TL geeft aan dat: “het is niet mogelijk om mensen te managen, in het onderwijs werk je met, door en voor mensen”.

**Beschrijving algemeen ervaren gevolgen.** Bij de algemene ervaringen tussen de teamleiders VO met betrekking tot de gevolgen van de HRM regelgeving zijn er verschillende resultaten: Vijf teamleiders VO zijn positief en vinden dat HRM regelgeving ervoor zorgt dat werkprocessen efficiënter verlopen, omdat deze helpt bij het nemen van beslissingen. Ook zorgt

volgens deze teamleiders HRM regelgeving er voor dat er minder werkdruk is en het levert het een voordeel op voor de prestaties van de organisatie. TL VO-4 geeft specifiek aan dat HRM regelgeving er voor zorgt dat de kwaliteit van het werk verbetert, hij verwijst hierbij naar het gebruik van functiebeschrijvingen. Volgens deze TL zorgen functiebeschrijvingen ervoor dat de afstemming tussen de instelling, de teamleider en de teamleden optimaal verloopt. Drie teamleiders VO geven aan negatief te zijn waar het gaat om de ervaren gevolgen van HRM regelgeving. Zij vinden dat HRM regelgeving zorgt voor (meer) werkdruk. Volgens deze teamleiders zorgt HRM regelgeving voor een negatieve invloed op de werkprocessen, regelgeving wordt als inefficiënt ervaren.

**“Ability”, ervaring met regelgeving W&S.** Zes teamleiders VO geven in het interview aan dat zij mandaat ervaren als ze werving en selectie uitvoeren omdat de HRM regelgeving hen dit mandaat geeft. Soms wist een teamleider niet of er regelgeving over dit onderwerp was. Alle acht teamleiders VO geven aan dat de “afdeling Personeelszaken of HRM afdeling” hen ondersteunt bij het uitvoeren van het proces van werving en selectie. Volgens alle acht teamleiders VO heeft HRM regelgeving over werving en selectie positieve gevolgen zoals een betere organisatie output omdat het hen helpt bij het selecteren van het juiste personeel. Er is één teamleider VO die heeft aangegeven dat hij verplichtingen ervaart bij het toepassen van deze regelgeving omdat hij deel uit moet maken van de processen bij werving en selectie en dit piekbelastingen veroorzaakt.

**“Motivation”, ervaring met regelgeving beloningen.** Twee teamleiders VO voeren deze teamgerichte activiteit niet uit. Daarnaast heeft één teamleider VO aangegeven dat het uitvoeren van beloningen geen prioriteit heeft, de activiteit bestaat volgens deze teamleider wel maar wordt landelijk uitgevoerd “door middel van de salarisschalen”. Twee teamleiders VO hebben in het interview aangegeven dat zij mandaat ervaren omdat ze het instrument zelfstandig kunnen inzetten. Eén teamleider VO ervaart ondersteuning van de regelgeving omdat deze eenduidigheid verschaft. Volgens één teamleider VO is de regelgeving beperkend omdat deze hem niet in staat stelt creatief te zijn in het geven van beloningen aan teamleden. Geen van de teamleiders VO ervaart verplichtingen als gevolg van deze regelgeving. Twee teamleiders VO vinden dat HRM regelgeving over beloningen de organisatie output verbeterd omdat dit instrument er voor kan zorgen dat teamleden meer gemotiveerd raken om extra werk te doen. Vier teamleiders VO zijn negatief over de gevolgen van deze regelgeving, zij vinden dat de regelgeving niet eenduidig is, te centraal wordt toegepast of er voor zorgt dat niet alle teamleden met dit instrument (extra) gemotiveerd kunnen worden.

**“Opportunity”, ervaring met regelgeving inrichten organisatie en werkprocessen.** Uit de antwoorden van de teamleiders VO blijkt dat ze allen mandaat ervaren bij dit instrument. De regelgeving, voor zover aanwezig, stelt de teamleiders VO in staat zelfstandig het werk in te delen en hier keuzes in te maken. Eén teamleider VO ervaart dat de regelgeving ook een verplichting is, ze geeft aan dat het verdelen van de uren die teamleden maken, vaak een “uurtje factuurtje regeling is”.

Ze vindt dat deze uren te precies worden bijgehouden. Er is een teamleider VO die geen ondersteuning ervaart bij deze regelgeving, ze geeft aan de regelgeving door haar als “ambtelijk” wordt ervaren en dat het haar niet helpt om verantwoordelijkheden bij de teamleden te beleggen. Dit is voor haar ook reden om aan te geven dat ze beperkingen ervaart als gevolg van deze regelgeving. Alle acht teamleden zijn van mening dat regelgeving over deze activiteit hen helpt bij het verbeteren van de organisatie output of de kwaliteit van het geleverde werk omdat het helpt bij het coördineren van taken en verantwoordelijkheden binnen het team.

### **3.3 Resultaten interviews Teamleiders KLu**

Hieronder worden de resultaten besproken aan de hand van de antwoorden die de teamleiders KLu hebben gegeven tijdens de interviews. De antwoorden zijn samengevat in onderstaande tekst en in beknopte vorm opgenomen in bijlage H, Tabel 3.

**Beschrijving team.** Zes teamleiders KLu geven leiding aan een groot team (meer dan 10 teamleden). Twee teamleiders KLu geven leiding aan een klein team (minder dan 10 teamleden). Alle teamleiders KLu geven aan dat hun team ervaren is, twee teamleiders maakte in hun antwoord onderscheid tussen ervaring binnen het vakgebied waarin zij instructie geven en ervaring als opleider. Vier teamleiders KLu hebben in het interview aangegeven dat ze hun team divers vinden, omdat er grote leeftijdsverschillen zijn of omdat er verschillen zijn in ervaring. Alle teamleiders KLu geven expliciet aan dat de teamleden veel verantwoordelijkheden hebben. Aangegeven wordt dat het uitvoeren van het lesprogramma en de inhoud van de lessen als verantwoordelijkheid bij de teamleden is belegd.

**Beschrijving teamgerichte HRM activiteiten.** Uit de interviews is gebleken dat alle teamleiders KLu teamgerichte HRM activiteiten uitvoeren. Hierbij gaven alle teamleiders KLu aan dat ze in meer of minder mate gebruik maken van een HRM afdeling of een personeelsfunctionaris. De teamleiders KLu halen informatie over teamgericht HRM uit een wekelijkse e-mail, komende van een stafafdeling HRM binnen Defensie. Met deze e-mail stellen de teamleiders KLu zich op de hoogte van HRM regelgeving en procedures. Zes van de acht teamleiders KLu geven aan dat ze ziekteverzuim zien als een teamgerichte HRM activiteit. Twee teamleiders KLu maken hier in mindere mate gebruik van. Eén teamleider KLu geeft aan dat hij het beschikbaar stellen van personeelsrapportages om het management te informeren, ziet als een teamgerichte HRM activiteit. Verder blijkt uit de interviews dat zes teamleiders KLu in meer of mindere mate zich bezig houden met het ontwikkelen van medewerkers door gebruik te maken van functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en/of ontwikkelgesprekken. Alle teamleiders bij de KLu maken gebruik van de instrumenten werving en selectie, beloningen en inrichten organisatie en werkprocessen.

**Beschrijving algemene ervaringen.** Zes teamleiders KLu zijn positief over HRM regelgeving omdat zij vinden dat ze hierin mandaat hebben en ondersteuning ervaren. De andere twee teamleiders KLu duiden de regelgeving als negatief omdat ze bureaucratie, onvoldoende eenduidigheid, onvoldoende consistentie en complexiteit ervaren. Bij één van deze teamleiders KLu bleek dat hij ondanks het ervaren van onvoldoende consistentie wel vond dat hij mandaat had om HRM instrumenten uit te kunnen voeren. Vijf teamleiders KLu geven in het interview aan dat ze HRM regelgeving bureaucratisch vinden omdat er veel administratie moet worden gevoerd. De besluitvorming bij de HRM processen wordt door één teamleider KLu beschreven als “tijdrovend”.

**Beschrijving algemeen ervaren gevolgen.** Zeven teamleiders KLu zijn positief waar het gaat om de gevolgen van HRM regelgeving. Zij zijn positief vanwege uiteenlopende redenen. Volgens zes van deze zeven teamleiders KLu zorgt HRM regelgeving voor een betere- of hogere output. Vier van deze zeven teamleiders KLu vinden dat HRM regelgeving zorgt voor meer eenduidigheid, duidelijkheid en “in een gelijke behandeling van medewerkers”. Eén teamleider KLu geeft aan dat HRM regelgeving hem helpt de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren omdat hij met deze regelgeving beter kan voorzien in goed personeel. Eén teamleider KLu is negatief gestemd vanwege zijn ervaringen met HRM regelgeving. Volgens deze teamleider zorgt HRM regelgeving voor minder efficiency en is het een nadeel voor de prestaties van de organisatie.

**“Ability”, ervaring met regelgeving werving en selectie.** Het blijkt dat er verschillen zitten in de ervaringen die de teamleiders KLu hebben waar het gaat om de regelgeving over werving en selectie. Vier teamleiders ervaren mandaat en vier ervaren geen mandaat. De teamleiders KLu die mandaat ervaren, geven aan dat men bij dit instrument ruimte heeft om beslissingen te nemen of hiermee het proces eerlijk kan uitvoeren. Ook geven deze teamleiders aan dat zij ondersteuning ervaren van de Personeelsafdeling (“de P man”) omdat deze afdeling teamleiders begeleidt bij het uitvoeren van dit HRM instrument. De vier teamleiders KLu die geen mandaat ervaren, geven aan dat de besluitvorming niet bij hen ligt, veelal bij de Commandant van de eenheid waar men werkt. Twee teamleiders KLu vinden dat de HRM regelgeving over werving en selectie hen verplichtingen oplegt zoals het verplicht moeten selecteren uit een groep kandidaten of het verplicht moeten uitvoeren van de procedures die zijn opgelegd. Drie teamleiders KLu geven aan dat de HRM regelgeving over werving en selectie hen ondersteunt, omdat het leidt tot een eerlijke selectie. Vier teamleiders KLu zien een positief gevolg bij deze regelgeving, zij vinden dat het instrument leidt tot betere prestaties van de organisatie of een kwalitatief betere output. Er zijn vier teamleiders KLu die negatieve gevolgen zien, omdat ze als gevolg van de regelgeving, een selectie moeten doen met kandidaten die naar hun mening “niet of minder geschikt zijn”.

**“Motivation”, ervaring met regelgeving beloningen.** Alle teamleiders KLu voeren het instrument beloningen uit. Gebleken is dat één teamleider KLu geen mandaat ervaart bij dit

instrument. Deze teamleider voert het proces wel uit maar vindt dat de besluitvorming over beloningen niet bij hem, maar bij de Commandant van de eenheid ligt. De andere zeven teamleiders KLu ervaren wel mandaat omdat ze aangeven beslisruimte te hebben waarbinnen ze beloningen toekennen aan hun teamleden. Uit de beantwoording blijkt dat de teamleiders KLu die mandaat ervaren, ook aangeven dat de besluitvorming op een hoger niveau ligt. Er lijkt verschil te zijn in de interpretatie van de beslisruimte bij dit instrument. Eén teamleider ervaart verplichtingen, hij geeft aan dat er eerst een administratieve procedure moet worden gevolgd om het instrument toe te kunnen passen. Zes teamleiders KLu ervaren positieve gevolgen waar het gaat over HRM regelgeving bij beloningen omdat deze regelgeving hen in staat stelt de output te verbeteren. Eén teamleider ervaart negatieve gevolgen omdat hij van mening is dat er door de regelgeving soms onterecht beloningen worden toegekend.

**“Opportunity”, ervaring met regelgeving inrichten organisatie en werkprocessen.** Uit de interviews blijkt dat één teamleider KLu bij de regelgeving over dit HRM instrument geen mandaat ervaart. Deze teamleider vindt dat hij onvoldoende kan inspelen op wijzigingen binnen de organisatie. De andere zeven teamleiders KLu ervaren mandaat. Zij geven aan beslisruimte te ervaren waar het indelen van het werk en de processen betreft. Eén teamleider KLu ervaart verplichtingen en één teamleider KLu ervaart beperkingen waar het gaat om HRM regelgeving over inrichten organisatie en werkprocessen. Beide geven aan dat het ervaren van verplichtingen of beperkingen ligt aan de opgelegde kaders die leidinggevendenden hen opleggen. De andere teamleiders KLu ervaren geen verplichtingen en zien deze regelgeving als ondersteunend waar het gaat om het werk binnen het team te verdelen. Alle teamleiders KLu vinden dat deze regelgeving positieve gevolgen met zich meebrengt: Het werk kan beter worden ingedeeld, processen verlopen efficiënter en de kwaliteit van het geleverde werk wordt verbeterd.

### **3.4 Cross-sectionele resultaten**

In deze paragraaf worden de resultaten van de gehouden interviews met de teamleiders VO en KLu met elkaar vergeleken. Een overzicht van de resultaten is opgenomen in bijlage I, Tabel 4.

**Beschrijving team.** Vrijwel alle teamleiders VO en KLu geven leiding aan een groot team, bij de teamleiders KLu blijkt dat twee teamleiders een team kleiner dan 10 personen aan te sturen. De teamleiders van het VO geven allen aan dat zij het team divers van samenstelling vinden, vanwege de omstandigheid dat de teamleden verschillende vakken doceren of qua leeftijd ver uiteen lopen. De resultaten bij de teamleiders van de KLu zijn uiteenlopend omdat vier teamleiders KLu aangeven dat het team divers is en vier vinden de teamsamenstelling minder- of niet divers. Door de teamleiders KLu is aangegeven dat de teamleden uit hetzelfde “vakgebied” komen en vrijwel altijd meer dan vijf jaar ervaring hebben als vakman. Vastgesteld wordt dat de teams van het VO en de

KLu verschillen voor wat betreft de aard en samenstelling tussen beide teams. Er zijn verschillende resultaten over het toekennen van verantwoordelijkheden aan teamleden door de teamleiders. Bij de teamleiders VO blijkt dat vijf teamleiders VO veel verantwoordelijkheden bij de teamleden wegleggen, één teamleider VO doet dit expliciet niet en twee teamleiders geven geen duidelijke aanwijzing. Bij de teamleiders KLu wordt door alle teamleiders aangegeven dat zij veel verantwoordelijkheden wegleggen bij de teamleden. Op basis van deze uitkomsten lijkt verschil te zitten in hoe (veel) verantwoordelijkheden zijn belegd tussen de teamleiders VO en KLu. Er is ook een verschil tussen de teamleiders VO onderling.

**Teamgerichte HRM activiteiten.** Alle teamleiders, van het VO en de KLu, voeren teamgerichte activiteiten uit. Uit de resultaten blijkt dat er gelijkenissen en verschillen zijn tussen de teamleiders van het VO en de KLu. Vier teamleiders VO maken gebruik van het instrument functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken of ontwikkelgesprekken. De andere vier teamleiders VO hebben tijdens het interview niet expliciet aangegeven hiervan gebruik te maken. De resultaten bij teamleiders van de KLu zijn vergelijkbaar, vier teamleiders geven in het interview expliciet aan gebruik te maken van functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken of ontwikkelgesprekken. Bij de andere vier teamleiders is dit niet vastgesteld. De twee groepen teamleiders gebruiken het HRM instrument ziekteverzuim: Vijf teamleiders van het VO en zes van de KLu voeren hiervoor administratieve processen uit. Verschillen tussen de teamleiders VO en KLu zijn er bij de instrumenten werving en selectie en beloningen. Bij het VO blijkt dat twee teamleiders het instrument werving en selectie niet uitvoeren. Alle teamleiders KLu voeren dit instrument wel uit. Het instrument beloningen wordt door twee teamleiders VO niet uitgevoerd. Alle teamleiders KLu voeren beloningen uit. Verder blijkt de beantwoording van de interviewvragen dat alle teamleiders VO en KLu hebben aangegeven dat zij het instrument inrichten organisatie en werkprocessen uitvoeren.

**Algemene ervaringen.** Er zijn verschillen gevonden in hoe de teamleiders VO en KLu de algemene ervaringen over HRM regelgeving, duiden. De onderlinge verschillen tussen de teamleiders VO zijn groot. Zo blijkt uit de interviews dat vier teamleiders VO positief zijn en vier negatief, er is geen duidelijke meerderheid. Bij de teamleiders KLu is het beeld positiever dan bij de teamleiders VO, zes van de acht teamleiders zijn positief gestemd in relatie tot hun ervaring met HRM regelgeving. De teamleiders VO geven aan dat de positieve ervaring wordt veroorzaakt doordat regelgeving ondersteuning levert, men mandaat ervaart en men vastgestelde kaders in de regelgeving prettig vindt om mee te werken. Dit valt eveneens af te leiden uit de antwoorden van de teamleiders KLu. Ook andere factoren, zo blijkt uit de antwoorden, lijken voor een positieve ervaring bij de teamleiders KLu te zorgen. Dit betreft de factoren dat regelgeving als randvoorwaarde wordt

gezien en duidelijkheid verschaft. HRM regelgeving leidt tot een eerlijke besluitvorming volgens de teamleiders KLu.

De negatieve ervaringen bij de teamleiders VO lijken te worden veroorzaakt doordat deze teamleiders beperkingen en bureaucratie ervaren. Vergelijkbare resultaten zijn er bij de teamleiders KLu die negatief gestemd zijn. Zij ervaren eveneens beperkingen, bureaucratie en complexiteit. Het ervaren van mandaat en ondersteuning lijkt te leiden tot het positiever ervaren van HRM regelgeving bij alle teamleiders VO en KLu. Bij de teamleiders KLu lijken er extra factoren, zoals het makkelijk kunnen toepassen van regelgeving, hiervoor te zorgen. De resultaten wijzen uit dat er geen overwegend positief beeld is bij de teamleiders VO met betrekking tot HRM regelgeving omdat er meer teamleiders zijn die negatief gestemd zijn dan positief. Bij de teamleiders KLu is er wel een overwegend positief beeld.

**Algemeen ervaren gevolgen.** Uit de antwoorden blijkt dat de teamleiders VO en KLu verschillen waar het gaat om de ervaren gevolgen. Vijf teamleiders VO zijn positief gestemd en vinden dat de HRM regelgeving zorgt voor meer of betere kwaliteit, efficiency of effectiviteit in relatie tot de werkprocessen. Ook vinden de teamleiders VO dat de output verbetert als gevolg van de HRM regelgeving. Bij de teamleiders KLu is men overwegend positief, zeven teamleiders zijn positief gestemd. De oorzaak voor deze positieve ervaringen, zo wordt aangegeven, ligt aan het feit dat de teamleiders KLu hun teamleden kunnen motiveren, beter besluiten kunnen uitleggen, het werk te kunnen verbeteren en eenduidige beslissingen te kunnen nemen waardoor het werk van betere kwaliteit wordt. Het lijkt erop dat de positief gestemde teamleiders VO en KLu gelijkenissen vertonen waar het gaat om de ervaringen in relatie tot de gevolgen van HRM regelgeving. De teamleiders VO die negatief zijn waar het gaat om de ervaren gevolgen, geven aan dat HRM regelgeving zorgt voor minder efficiency en dat de werkdruk toeneemt waardoor de prestaties van de organisatie afnemen. Bij de teamleider KLu die negatief gestemd is, blijkt dat hij HRM regelgeving als oorzaak ziet voor verminderde efficiency en verminderde output van de organisatie. Het lijkt het erop dat er gelijkenissen zijn tussen de teamleiders VO en KLu waar het gaat om de oorzaken van de negatief ervaren gevolgen.

**“Ability”, ervaring met regelgeving werving en selectie.** Uit de resultaten blijkt dat er overeenkomsten zijn tussen de teamleiders VO en KLu omdat een meerderheid mandaat ervaart. Voor wat betreft het ervaren van verplichtingen is er een verschil gevonden. Bij de teamleiders VO wordt overwegend aangegeven dat zij géén verplichtingen te ervaren, dit is bij de teamleiders KLu wél het geval, zes teamleiders KLu ervaren verplichtingen bij het uitvoeren van dit HRM instrument. Bij de resultaten over het ervaren van ondersteuning, blijkt dat er van beide groepen teamleiders zijn die ondersteuning ervaren en er zijn teamleiders die geen ondersteuning ervaren, hier is geen duidelijk verschil of overeenkomst gevonden. Bij de resultaten met betrekking tot de ervaren



beperkingen, is een verschil gevonden: Zes teamleiders VO ervaren geen beperkingen. Bij de KLu is door zes teamleiders aangegeven dat zij wél beperkingen ervaren. Er blijkt een verschil te zitten tussen de teamleiders VO en KLu over de ervaren gevolgen als gevolg van de HRM regelgeving over werving en selectie. Alle acht teamleiders VO zien positieve gevolgen voor de output van de organisatie. Bij de teamleiders KLu is dit beeld gemengd, vier teamleiders zijn positief gestemd en vier zijn negatief gestemd. Kortom, bij het instrument werving en selectie zijn er overeenkomsten en verschillen tussen de teamleiders VO en KLu. Overeenkomsten zijn er bij het ervaren van mandaat en ondersteuning, verschillen zijn er vastgesteld bij de ervaringen met betrekking tot ervaren beperkingen, ervaren verplichtingen en ervaren gevolgen voor de organisatie.

**“Motivation”, ervaring met regelgeving beloningen.** De resultaten bij de teamleiders VO zijn onderling verschillend: Sommige teamleiders voeren dit instrument niet uit of geven geen duidelijk antwoord. Twee teamleiders VO ervaren mandaat, drie teamleiders VO ervaren dit niet. Bij de KLu zijn er meer overeenkomsten onderling omdat zeven van de acht teamleiders KLu mandaat ervaren. Er is een verschil bij de resultaten over het ervaren van ondersteuning tussen de teamleiders VO en KLu. Eén teamleider VO ervaart ondersteuning, twee teamleiders ervaren dit niet. Alle acht teamleiders KLu hebben aangegeven ondersteuning te ervaren als gevolg van de regelgeving over beloningen. Door drie teamleiders VO is aangegeven dat zij geen beperkingen ervaren, één teamleider VO ervaart wel beperkingen. De andere teamleiders VO geven geen duidelijk antwoord of voeren dit instrument niet uit. Zes teamleiders KLu ervaren geen beperkingen, twee teamleiders KLu ervaren dit wel.

Voor wat betreft de ervaringen over de gevolgen van HRM regelgeving, blijkt dat verschillen zijn tussen de teamleiders VO en KLu. Eén van de twee teamleiders VO die het instrument niet uitvoert, geeft aan dat hij negatieve gevolgen ervaart. Eén teamleider VO geeft geen duidelijk antwoord. Verder blijkt verder dat vier teamleiders VO negatieve gevolgen ervaren en twee teamleiders VO ervaren positieve gevolgen. Bij de teamleiders KLu zijn de resultaten overwegend gelijk omdat zeven teamleiders aangeven dat zij positieve gevolgen ervaren. Kortom, bij het instrument beloningen zijn de resultaten tussen de teamleiders VO en KLu verschillend waar het gaat om ervaren van mandaat, ervaren van ondersteuning, ervaren van beperkingen en ervaren van positieve of negatieve gevolgen.

**“Opportunity”, ervaring met regelgeving inrichten organisatie en werkprocessen.** Uit de antwoorden van de teamleiders VO en de KLu blijkt dat de teamleiders, op één teamleider KLu na, mandaat ervaren. Verder zijn de resultaten bij de teamleiders VO en KLu grotendeels uniform. Voor wat betreft de ervaren verplichtingen, ervaren ondersteuning, ervaren beperkingen en ervaren gevolgen zijn de teamleiders VO en KLu overwegend gelijkgestemd. De teamleiders VO en KLu

ervaren geen verplichtingen, ervaren wel ondersteuning, ervaren geen beperkingen en ervaren positieve gevolgen.

### **3.5 Samenvatting resultaten: antwoord op de onderzoeksvraag.**

De hoofdvraag van deze thesis is: “Hoe beïnvloedt HRM regelgeving de wijze waarop teamleiders binnen het VO en de KLu teamgericht HRM toepassen?”. Door het beantwoorden van deelvragen wordt hierop antwoord gegeven. De eerste deelvraag is: “Waar is HRM regelgeving bij het VO en de KLu beschreven?”. HRM regelgeving bij het VO en de KLu is beschreven in de Grondwet en de Burgerlijke Wetboeken (Wetten.overheid.nl, 2018) zoals het Arbeidsrecht. Daarnaast geldt voor beide sectoren dat er HRM regelgeving staat in sectorale wetgeving. Voor de sector VO is dit het Algemeen Rijksambtenarenreglement (Judex.nl, 2018; Ministerie van OCW, 2018). Voor de sector KLu is dit het Algemeen Militair Ambtenarenreglement en het Burgerlijk Ambtenarenreglement (Ministerie van Defensie, 2018). Bij het VO geldt dat de bepalingen van de wet BIO eisen stelt aan de bekwaamheid van leraren en daarmee van invloed is op de HRM regelgeving bij het VO. Bij de KLu is er geen vergelijkbare wet of regeling gevonden. Verder wordt HRM regelgeving in een cao gevonden, bij zowel het VO als de KLu. Bij de onderzochte instellingen binnen het VO en de KLu wordt gebruik gemaakt van een personeelshandboek of equivalent waarin HRM regelgeving beschreven staat.

“Wat is de globale inhoud van HRM regelgeving bij het VO en de KLu?” De resultaten voor de beantwoording van deze tweede deelvraag worden als volgt samengevat: De (sectorale) wetten die van invloed zijn of waarvan HRM regelgeving bij het VO en de KLu wordt afgeleid, bevatten bepalingen die gevolgd moeten worden zoals aanstellingsvormen, opzegtermijn, verlof, opleidingen, ziekteverzuim en ontslag. De cao's van het VO en de KLu bevatten bepalingen en aanwijzingen. De bepalingen in beide cao's regelen bijvoorbeeld zaken als salaris of ontwikkelmogelijkheden. Er staan in de cao's van het VO en de KLu aanwijzingen die gaan over teamgericht HRM zoals bijvoorbeeld opleidingen en werkzekerheid. In de personeelshandboeken, of equivalenten daarvan, staan lokale bepalingen, aanwijzingen en procedures die gaan over teamgerichte HRM activiteiten zoals de te volgen lokale procedures bij werving en selectie of ziekteverzuim.

Bij het VO en de KLu zijn er gelijkenissen omdat beide sectoren HRM regelgeving toepassen die staat in, of afgeleid is van wetten, een eigen cao en een lokaal personeelshandboek of equivalent. De inhoud van de sectorale wetten, de cao en de lokale personeelshandboeken verschilt tussen het VO en de KLu omdat er HRM processen anders, zoals de mate van concreet of abstractie, zijn beschreven. De onderzochte VO instellingen maken gebruik van een eigen personeelshandboek per instelling. De inhoud voor wat betreft de beschreven onderwerpen en processen verschilt onderling. Er zijn VO instellingen die uitgebreid het proces van werving en selectie of het proces ziekteverzuim

zoals deze door teamleiders moet worden uitgevoerd, beschrijven. Bij andere VO instellingen is dit in mindere mate het geval. Bij de KLu instelling is één personeelshandboek in gebruik bij alle teamleiders.

De onderzochte teamleiders VO maken niet allemaal gebruik van het personeelshandboek. Er is één teamleider VO die aangeeft dat er een handboek is opgesteld maar deze niet weet te vinden. De andere teamleiders VO geven aan dat zij in sommige gevallen, zoals bij ziekteverzuim, terugvallen op de ondersteuning van een HRM functionaris. De teamleiders KLu maken allemaal gebruik van één handboek en de informatie over HRM die zij wekelijks via een e-mail ontvangen. Bij alle teamleiders KLu is geconstateerd dat zij gebruik (moeten) maken van een HRM functionaris bij een complexe procedure zoals werving en selectie. Kortom, er zijn overeenkomsten en verschillen gevonden. Overeenkomsten zijn er omdat voor beide sectoren geldt dat er een gelaagdheid in de regelgeving is op landelijk, sectoraal en instellingen niveau. Het verschil tussen het VO en de KLu is gevonden in de mate van concreetheid of abstractie van de inhoud die in wet- en regelgeving staat.

De derde deelvraag is: “Welke teamgerichte HRM activiteiten worden door de teamleiders VO en KLu uitgevoerd?”. Bij het VO worden door de meeste teamleiders werving en selectie, beloningen en inrichten organisatie en werkprocessen uitgevoerd. Er is er één teamleider VO die het instrument werving en selectie niet uitvoert en er zijn twee teamleiders VO die het instrument beloningen niet uitvoeren. Drie teamleiders VO voeren gesprekken met hun teamleden zoals functioneringsgesprekken. Vier teamleiders VO passen het HRM instrument ziekteverzuim toe. Kortom, er zijn verschillen bij de teamleiders VO onderling waar het gaat om de soort HRM activiteiten die zij uitvoeren. De teamleiders KLu voeren allen de instrumenten werving en selectie, beloningen en inrichten organisatie en werkprocessen uit. Alle teamleiders KLu maken gebruik van het instrument ziekteverzuim, alleen de mate van gebruik verschilt. Er zijn twee teamleiders KLu die in mindere mate dit instrument toepassen. Zes teamleiders KLu voeren gesprekken met hun teamleden over het functioneren of de ontwikkelmogelijkheden. Eén teamleider geeft aan dat hij het maken van personeelsrapportages ook ziet als een teamgerichte HRM activiteit. Kort gesteld, de teamleiders KLu onderling verschillen weinig waar het gaat om het uitvoeren van teamgerichte HRM activiteiten. De teamleiders VO en KLu voeren allen teamgerichte HRM activiteiten uit. Er zijn overeenkomsten omdat vrijwel alle teamleiders VO en KLu de instrumenten werving en selectie, ziekteverzuim en inrichten organisatie en werkprocessen uitvoeren. Er zijn ook verschillen tussen het VO en de KLu omdat de teamleiders VO onderling verschillen, bij de teamleiders KLu is dat in mindere mate het geval.

De vierde deelvraag is: “Welke mandaten en verplichtingen van de HRM regelgeving worden door de teamleiders VO en KLu ervaren als ondersteunend ten aanzien van het kunnen

uitvoeren van teamgericht HRM?”. Teamleiders VO ervaren ondersteuning bij het uitvoeren van de teamgerichte HRM activiteiten werving en selectie, beloningen en inrichten organisatie en werkprocessen. Bij werving en selectie maken sommige teamleiders VO als gevolg van de procedure uit het personeelshandboek verplicht deel uit van het proces en/of hebben zij mandaat ten aanzien van de besluitvorming of de uitvoering van het proces. De teamleiders VO, op twee na, geven aan hierdoor ondersteuning te ervaren. Bij het instrument beloningen ervaart één teamleider VO ondersteuning omdat hij van mening is dat hij mandaat heeft, twee teamleiders ervaren geen ondersteuning. Laatstgenoemde teamleiders VO geven aan dat zij geen mandaat hebben in de besluitvorming of uitvoering van het proces. Voor wat betreft het instrument inrichten organisatie en werkprocessen ervaren de teamleiders VO vrijwel allemaal, op één teamleider na, ondersteuning als gevolg van het mandaat dat zij hebben om dit instrument te kunnen uitvoeren. Hier lijkt bij dit HRM instrument een relatie te zijn tussen het ervaren van mandaat en het ervaren van ondersteuning door de teamleiders VO.

Teamleiders KLu ervaren voornamelijk ondersteuning bij het uitvoeren van de instrumenten beloningen en inrichten organisatie en werkprocessen. Bij het instrument werving en selectie is dat in mindere mate het geval: Een minderheid van drie teamleiders KLu ervaart ondersteuning bij deze regelgeving. Vastgesteld is dat, op één teamleider KLu na, zij mandaat ervaren bij het instrument werving en selectie, de teamleiders geven aan dat zij deel uit maken van het proces. De besluitvorming ligt, als gevolg van de HRM regelgeving, bij een andere afdeling dan die van de teamleider. Bij de teamleiders KLu lijkt het erop dat het ervaren van mandaat en verplichtingen bij dit HRM instrument niet leidt tot het ervaren van ondersteuning. Alle acht teamleiders KLu ervaren ondersteuning bij het instrument beloningen. Op één teamleider na, ervaren zij mandaat. Eén van de acht teamleiders ervaart verplichtingen bij dit instrument. Hier lijkt de ervaring van mandaat te leiden tot het ervaren van ondersteuning waar het gaat om de uitvoering van het instrument beloningen. Zeven teamleiders KLu ervaren mandaat bij het instrument inrichten organisatie en werkprocessen, één teamleider ervaart dit niet. Eén teamleider ervaart verplichtingen bij dit instrument, zeven niet. Vrijwel alle teamleiders KLu ervaren ondersteuning bij regelgeving over dit instrument, één teamleider niet. Hier lijkt het resultaat erop te wijzen dat teamleiders KLu ondersteuning ervaren indien zij van mening zijn dat ze mandaat hebben om dit instrument uit te kunnen voeren. Kortom, bij de teamleiders VO ervaren alle teamleiders ondersteuning bij werving en selectie, beloningen en inrichten organisatie en werkprocessen en er lijkt een relatie te zijn tussen het ervaren van mandaat en het ervaren van ondersteuning. Bij de teamleiders KLu lijkt deze relatie ook te bestaan behalve bij het HRM instrument werving en selectie.

De vijfde deelvraag is: “Welke mandaten en verplichtingen van de HRM regelgeving worden door teamleiders VO en KLu ervaren als beperkend, ten aanzien van het kunnen uitvoeren van

teamgericht HRM?”. Bij de teamleiders VO blijkt overwegend dat men bij de teamgerichte HRM activiteiten werving en selectie en inrichten organisatie en werkprocessen geen beperkingen ervaart als gevolg van de HRM regelgeving. Bij de teamgerichte HRM activiteit beloningen zijn zowel beperkingen als geen beperkingen ervaren. Daarnaast gaven twee teamleiders VO aan dit instrument niet te gebruiken en zijn er teamleiders die geen duidelijk antwoord hebben gegeven.

De teamleiders KLu ervaren beperkingen bij de teamgerichte HRM activiteit werving en selectie als gevolg van de HRM regelgeving, namelijk dat de besluitvorming in dit proces is belegd bij een andere afdeling. Waar het gaat om de teamgerichte HRM activiteiten beloningen en inrichten organisatie en werkprocessen zijn de teamleiders KLu overwegend van mening dat zij geen beperkingen ervaren als gevolg van de HRM regelgeving. De teamleiders VO en KLu verschillen onderling waar het de ervaringen betreft die gaan over de beperkingen die HRM regelgeving oplegt. Opvallend is het verschil in de ervaren beperking bij de teamgerichte HRM activiteit werving en selectie. Hier ervaren de teamleiders VO overwegend geen beperking en de KLu teamleiders wel .

De laatste deelvraag is: “Welke gevolgen ervaren de teamleiders VO en KLu als hij of zij teamgericht HRM uitvoeren?” Bij de teamleiders VO zijn er onderlinge verschillen: Er worden zowel positieve- als negatieve gevolgen ervaren. De positieve gevolgen van HRM regelgeving zijn: Betere kwaliteit, betere output, betere efficiency of meer effectiviteit in relatie tot de werkprocessen. Teamleiders VO ervaren negatieve gevolgen van de HRM regelgeving als volgt: Minder efficiency, toename van werkdruk en afname prestaties van de organisatie. Vrijwel alle teamleiders KLu zijn positief over de ervaren gevolgen die HRM regelgeving met zich meebrengt: Betere kwaliteit van het werk, betere motivatie bij besluiten, verbetering van het werk en eenduidige beslissingen nemen.

HRM regelgeving, ongeacht het niveau waarop HRM regelgeving is opgesteld, wordt door de teamleiders VO als beïnvloedend ervaren voor de uitvoering van hun teamgerichte HRM activiteiten. Binnen het VO ervaren teamleiders HRM regelgeving zowel positief als negatief. Wanneer de teamleiders VO mandaat ervaren bij een teamgerichte HRM activiteit, wordt ook ondersteuning ervaren. De teamleiders KLu ondervinden een overwegend positieve invloed van HRM regelgeving en ook hier lijkt het niveau waarop deze regelgeving is opgesteld, niet uit te maken. Het ervaren van mandaat en in sommige gevallen ervaren van verplichtingen, zorgen ervoor dat zij ondersteuning ervaren bij het uitvoeren van hun teamgerichte HRM activiteiten. Men is overwegend positief over de gevolgen van HRM regelgeving omdat zij aangeven dat HRM regelgeving positief uitpakt voor de organisatieprocessen.

#### **4 Conclusie en Discussie**

In deze thesis staat de volgende onderzoeksvraag centraal: “*Hoe beïnvloedt HRM regelgeving de wijze waarop teamleiders binnen de KLu en het VO teamgericht HRM toepassen*”. HRM

regelgeving, ongeacht het niveau waarop deze is opgesteld, is van invloed op teamleiders bij het VO en de KLu wanneer zij teamgerichte HRM activiteiten uitvoeren. De teamleiders van beide sectoren ondervinden ondersteuning en beperkingen als gevolg van de HRM regelgeving. Aanwijzingen over de invloed van HRM regelgeving staan in het onderzoek van Runhaar en Sanders (2012), maar ook door Kunle (2013) en Knies et al. (2015) wordt aangegeven dat regelgeving over HRM de manier waarop leidinggevenden HRM gebruiken, beïnvloedt. Er staan aanwijzingen in het onderzoek van Bouwmans (2017) dat HRM regelgeving en de implementatie van teamgericht HRM een factor is waarmee leeropbrengsten binnen een onderwijsteam kunnen worden verbeterd.

Teamleiders ervaren ondersteuning van HRM regelgeving als zij mandaat hebben om de teamgerichte HRM activiteit uit te kunnen voeren. Aan de andere kant is HRM regelgeving ook de oorzaak van negatieve ervaringen. Enerzijds ondervinden teamleiders beperkingen omdat de regelgeving bureaucratisch is, of zij vinden dat de inrichting van het besluitvormingsproces hen belemmert. Een vergelijkbaar resultaat staat in het onderzoek van Bos-Nehles et al. (2013): Zij beschrijven dat bureaucratie in relatie tot HRM regelgeving kan leiden tot een verminderde efficiency en effectiviteit van HRM processen.

De teamleiders VO zijn minder positief over de gevolgen van HRM regelgeving dan de teamleiders KLu. Teamleiders VO vinden dat HRM regelgeving, omdat deze veel werk met zich meebrengt, zorgt voor minder efficiency. Teamleiders KLu daarentegen zijn overwegend positief over HRM regelgeving omdat zij vinden dat er beter besluiten kunnen worden genomen of dat er een positief effect is op de organisatieprocessen. Het feit dat teamleiders positieve of negatieve effecten ervaren van als gevolg van HRM regelgeving en er ten aanzien van de verschillen tussen de teamleiders geen duidelijke oorzaak is gevonden, is aanleiding om hier verder onderzoek naar te doen.

De ervaringen die de teamleiders VO en KLu hebben met de HRM instrumenten werving en selectie, beloningen en inrichten organisatie en werkprocessen zijn per instrument verschillend. Bij het instrument werving en selectie is er het verschil dat meer teamleiders KLu, dan teamleiders VO verplichtingen en beperkingen ervaren. De meeste teamleiders VO ervaren minder of geen mandaat bij het instrument beloningen, in tegenstelling tot de teamleiders KLu waar een meerderheid wel mandaat ervaart. Bij het instrument inrichten organisatie en werkprocessen lijken de teamleiders VO en KLu gelijkgestemd en ervaren zij mandaat. Kennelijk is de invloed (zoals mandaat of verplichtingen) van de HRM regelgeving per HRM instrument verschillend of wordt dit door de teamleiders als verschillend ervaren. Vervolgonderzoek kan meer inzage hierin verschaffen.

Tussen de teamleiders VO zijn er grote onderlinge verschillen in hoe zij regelgeving ervaren. Bij de teamleiders KLu zijn er geen grote onderlinge verschillen gevonden. Hoe deze verschillen bij de teamleiders VO worden veroorzaakt, kan niet verklaard worden met de resultaten van dit

onderzoek. Het is mogelijk dat de teamleiders VO qua persoonlijkheid sterk verschillen en/of dat zij uiteenlopende vormen van leiderschapsstijlen toepassen, met als gevolg dat zij op verschillende wijze teamgericht HRM uitvoeren. Vervolgonderzoek naar de uitvoering van teamgericht HRM, waar individuele kenmerken van teamleiders aan bod komen, kan hier meer inzage in verschaffen.

Het valt op dat de samenwerking met de HRM afdeling bij vrijwel alle teamleiders VO, bestaat uit het bevragen of laten informeren door de HRM manager en/of het laten uitvoeren van procedures door de HRM afdeling. Het inbedden van teamgerichte HRM activiteiten in de bedrijfsvoering, zoals beschreven in het Sectorakkoord VO (2014) is bij de onderzochte instellingen nog niet tot wasdom gekomen. Bij de KLu wordt gesproken over een actieve inzet van het HRM domein (Ministerie van Defensie, 2014, Koninklijke Luchtmacht, 2014) waarmee leidinggevend en kunnen sturen en een cultuur kunnen creëren waarin medewerkers het beste willen presteren. Van deze intentie wordt enigszins blijkt gegeven bij de teamleiders KLu, het blijkt dat een meerderheid van de teamleiders KLu ontwikkelgesprekken voert met de teamleden waarmee individuele prestaties worden verbeterd.

Met dit onderzoek is duidelijk geworden dat HRM regelgeving teamleiders beïnvloedt bij de uitvoering van teamgerichte HRM activiteiten. Door middel van met name kwalitatief onderzoek kan dit fenomeen verder onderzocht worden, waarmee preciezer kan worden bepaald hoe en welke HRM regelgeving van invloed is op het handelen van teamleiders in de non-profit sector.

#### **4.1 Beperkingen van het onderzoek**

Uit de resultaten is gebleken dat teamleiders VO en KLu leiding geven aan teams van verschillende grootte en dat er verschillen zijn voor wat betreft de belegging van verantwoordelijkheden in het team. Deze factoren zijn niet meegenomen in het ontwerp van dit onderzoek. In de literatuur vinden we aanwijzingen dat teamgrootte en belegging van verantwoordelijkheden van invloed zijn op hoe HRM wordt toegepast en de prestaties van een team (Bouwman, 2017; Bowen & Ostroff, 2004; Jansen et al., 2013). Vervolgonderzoek kan meer inzicht verschaffen in de relatie tussen deze factoren.

Leidinggevend en zoals teamleiders, worden beïnvloed door onder andere de organisatiecultuur (Sikora & Ferris, 2014). Hofstede (1998) stelt dat de cultuur bepaalt hoe mensen in de organisatie zichzelf en anderen waarnemen en daarmee bijvoorbeeld de manier van besluitvorming of leiderschap beïnvloeden. De invloed van cultuur is niet meegenomen in het ontwerp van dit onderzoek omdat de beschikbare tijd van de respondenten beperkt was. Aangenomen mag worden dat de cultuur bij het VO verschilt met die van de KLu, vervolgonderzoek is nodig om de invloed hiervan op ervaring en uitvoering van regelgeving te bepalen.

Door beperkte tijd van de respondenten en het aantal onderwerpen, is er voor gekozen om sommige begrippen niet verder te operationaliseren, zoals effect en efficiency in relatie tot de organisatieprocessen. Daardoor is bij deze begrippen moeilijk in te schatten wat nu concrete effecten zijn in de beleving van teamleiders. Vervolgonderzoek waarbij deze begrippen meer in detail worden bevraagd, of de data met andere instrumenten wordt verzameld (observatie, beoordeling door anderen) kan meer duidelijkheid hierover verschaffen.

De individuele verschillen en de tussen de teamleiders zijn niet onderzocht. Zoals blijkt uit het onderzoek zijn er tussen de teamleiders VO onderling grote verschillen gevonden die mogelijk worden veroorzaakt door persoonlijke kenmerken. Door middel van vervolgonderzoek waarbij dieper wordt ingegaan op de kenmerken van teamleiders, kan preciezer worden bepaald hoe deze kenmerken van invloed zijn op het ervaren van HRM regelgeving.

Een teamleider in het onderwijs wordt gezien als de schakel tussen de directie en de docententeams en hij of zij voert teamgerichte activiteiten uit, waarmee men als leider een belangrijke rol speelt in het tot stand brengen van samenwerking binnen teams (Bouwman et al., 2017). Leiderschap wordt bij een militaire organisatie als de KLu gezien als randvoorwaarde om effectief te kunnen opereren ('t Hart et al., 2017). De leiderschapsstijl die een teamleider toepast, speelt een belangrijke rol: Leiderschapsstijlen kunnen gerelateerd worden aan verschillende HRM-benaderingen (Bouwman & Runhaar, 2017). Naar de relatie tussen HRM-beleid en leiderschapsstijlen is nog weinig onderzoek gedaan (Bouwman, 2018). Als gevolg van beperkte tijd en medewerking van de instellingen, zijn de verschillen in toegepaste leiderschapsstijlen niet verder onderzocht. Diepte interviews met meer teamleiders waarbij wordt gefocust op de relatie tussen leiderschapsstijl en het toepassen van teamgericht HRM door teamleiders kan meer inzicht hierin verschaffen.

Bij dit onderzoek zijn er slechts twee instellingen uit de non-profit sector betrokken, mede omwille van de praktische haalbaarheid. Beide instellingen zijn zorgvuldig gekozen op basis van hun primaire proces; het verzorgen van onderwijs. De non-profit sector bestaat uit veel meer deelgebieden met andere kenmerken. Te denken valt aan het Ministerie van Binnenlandse zaken, de sector douane of de Waterschappen, maar ook het Ministerie van Veiligheid en Justitie met het deelgebied van de penitentiaire inrichtingen. De resultaten van dit onderzoek zijn daarom niet zonder meer te generaliseren naar alle teamleiders binnen de non-profit sector. Hetzelfde geldt voor de resultaten binnen het VO. Er zijn acht teamleiders VO binnen vier instellingen benaderd. Aangezien er meer deelsectoren binnen de onderwijssector zijn, zoals bijvoorbeeld primair onderwijs of het mbo waar beroepsonderwijs wordt verzorgd, is de verwachting dat er ook verschillen tussen de teamleiders binnen het Onderwijs zijn. Bij Defensie geldt hetzelfde, zo is er de Koninklijke Marine en de Koninklijke Landmacht, zij beschikken ook over instellingen die onderwijsprocessen



uitvoeren. Beide hebben een eigen bedrijfsvoering en zijn van oudsher verschillend, onder andere qua cultuur, ten opzichte van de KLu. De resultaten bij de teamleiders KLu zijn daarom niet zonder meer te generaliseren binnen Defensie. Vervolg onderzoek zou veel meer sectoren uit de non-profit kunnen benaderen om een preciezer beeld te kunnen schetsen over de invloed van regelgeving op het ervaren en handelen van teamleiders inzake teamgericht HRM.

Alle onderzochte teamleiders VO en KLu voeren teamgerichte activiteiten uit maar er zijn verschillen tussen de teamleiders VO en KLu onderling en er zijn verschillen tussen de groepen teamleiders VO en KLu waar het gaat om *welke* teamgerichte HRM activiteiten zij uitvoeren. Vervolgonderzoek per HRM instrument is noodzakelijk zodat beter kan worden beoordeeld wat de invloed van HRM regelgeving is op de uitvoering van teamgerichte HRM activiteiten door teamleiders.

De teamleiders van het VO en de KLu voeren een vergelijkbaar primair proces uit: Namelijk het verzorgen van onderwijs. Hiermee konden de verschillende instellingen met elkaar worden vergeleken. Wanneer uitgebreider naar deze processen wordt gekeken, blijkt dat de primaire processen van het VO en die van de KLu inhoudelijk van elkaar verschillen. Bij het VO wordt algemeen onderwijs aan minderjarige- en jong volwassen leerlingen verzorgd. Bij de onderzochte instelling van de KLu worden vaktechnische- en militaire opleidingen aan leerlingen en cursisten in de leeftijd van 16 jaar tot 55 jaar. Het valt niet uit te sluiten dat de verschillen in inhoud van het primaire proces van invloed zijn op de invloed die HRM regelgeving heeft op de teamleiders en hoe zij teamgericht HRM toepassen. Meer onderzoek met een aangepast ontwerp kan hier antwoord op geven.

#### **4.2 Praktische aanbevelingen**

Omdat HRM een belangrijke rol speelt bij de prestaties van de non-profit organisaties (Bowen & Ostroff, 2004; Kunle, 2013; Vermeulen, 2016) is er steeds meer aandacht voor teamgericht HRM in de non-profit sector. Met dit onderzoek is duidelijk geworden dat HRM regelgeving teamleiders beïnvloedt bij de uitvoering van teamgerichte HRM activiteiten. Omdat er verschillen in beleving en in de regelgeving van HRM tussen VO en KLu zijn gevonden, wordt hierna een onderscheid gemaakt in de praktische consequenties van dit onderzoek.

Het is van belang dat bij het opstellen van HRM regelgeving, waar mogelijk, rekening wordt gehouden met ervaringen van teamleiders. Meer aandacht voor het verlenen van mandaat en meer aandacht voor het ondersteunen van teamleiders bij het opstellen van HRM regelgeving kan er voor zorgen dat HRM regelgeving effectiever wordt ingezet zodat de prestaties van organisaties in de non-profit sector verbeteren.

In de sector VO zou de aansluiting met HRM afdelingen en - functionarissen kunnen verbeteren. Teamleiders VO zien “HRM” als vraagbaak over- en uitvoerder van HRM processen. Er lijkt niet of nauwelijks sprake te zijn van het integreren van teamgericht HRM met de bedrijfsvoering van de teamleiders VO omdat de teamleiders het teamgerichte HRM los van andere processen in de bedrijfsvoering (laten) uitvoeren. Hier ligt een rol voor HRM afdelingen om dit op te pakken, te zorgen voor integratie van teamgericht HRM met de bedrijfsvoering, bureaucratie terug te dringen en meer in samenspraak met teamleiders te bezien hoe HRM effectief kan worden ingezet. Een middel hiervoor is dat HRM functionarissen periodiek overleggen met teamleiders om de effecten van teamgericht HRM te bespreken. Het is van belang dat de ervaringen van de teamleiders per HRM instrument worden meegenomen in deze gesprekken. Bij het opstellen van HRM regelgeving en het integreren ervan in de bedrijfsvoering, kan regelgeving die positief wordt ervaren, als voorbeeld worden gebruikt.

Teamleiders KLu maken gebruik van een “vangnet” zoals periodieke informatievoorziening en een HRM functionaris waarmee en met wie zij HRM procedures kunnen (en moeten) uitvoeren. Toch wordt door de teamleiders KLu aangegeven dat regelgeving niet in alle gevallen tijd oplevert, maar tijd kost. De KLu zou in moeten zetten op meer efficiency in de uitvoering van de regelgeving en er voor moeten zorgen dat teamleiders niet te veel last krijgen van het moeten volgen van allerlei procedures tenzij zij deze noodzakelijk zijn, bijvoorbeeld als gevolg van wetgeving.

Het is wenselijk dat HRM functionarissen het initiatief nemen en zowel bij het VO als de KLu teamleiders helpen bij het aansturen van teams, het inrichten van de bedrijfsvoering en het creëren van een gunstig klimaat waarbinnen professionalisering, samenwerking, innovatie en prestaties worden bevorderd.

Tot slot. Zo veel teamleiders, zo veel wensen. Als HRM afdelingen en teamleiders elkaar als klankbord gebruiken en samen periodiek controleren of de HRM regelgeving zijn werk doet, dan kan HRM beter worden ingezet om organisatiedoelstellingen te bereiken.

## Referenties

- Appelbaum, E. (2017). *Het model van Appelbaum*. Verkregen via <http://managementplatform.nl/het-model-van-apelbaum/27/12/2013>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Bartels, R.J., Van Dijk, J.W., Ducheine, P.A.L., Langendoen, L.B., Vinken, S.J., Voetelink, J.E.D. (2012). *NLDA Wettenbundel 2012-2013*. Nijmegen: Wolf Legal Publishers
- Rijksoverheid.nl (2018). *Bekwaamheid van leraren*". Geraadpleegd op 18 oktober 2018 van, <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/bekwaamheidseisen-leraren>
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877. doi:10.1002/hrm.21578
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2017). Stimulating teachers' team performance through team-oriented HR practices: the roles of affective team commitment and information processing. *The International Journal of Human Resource Management*, 1 – 23. doi: 10.1080/09585192.2017.1322626
- Bouwman, M. (2018). *The role of VET Colleges in stimulating teachers' engagement in team Learning* (proefschrift, Wageningen University, Nederland. Verkregen via <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/531929>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. Verkregen via <http://www.jstor.org.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/stable/20159029>

Brouwer, P. (2011). *Collaboration in teacher teams* (proefschrift, Utrecht University, Nederland).

Verkregen via <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/214140>

CAO VO 2016 – 2017. VO-raad. Geraadpleegd op 18 oktober 2018 van,

<https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/067/original/->

[VOR\\_CAO\\_2016\\_WEB.pdf?1469437862](https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/067/original/-VOR_CAO_2016_WEB.pdf?1469437862)

CAO VO 2018 – 2019. VO-raad. Geraadpleegd op 18 oktober 2018 van, [https://www.vo-](https://www.vo-raad.nl/nieuws/cao-vo-2018-2019-beschikbaar)

[raad.nl/nieuws/cao-vo-2018-2019-beschikbaar](https://www.vo-raad.nl/nieuws/cao-vo-2018-2019-beschikbaar)

Chuang, C.H., Jackson, S. E., & Jiang, Y. (2013). Can Knowledge-Intensive Teamwork Be

Managed? Examining the Roles of HRM Systems, Leadership, and Tacit Knowledge.

*Journal of Management*, 42(2), 524-554. doi:10.1177/0149206313478189

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research

From the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239. Verkregen

via <https://doi-org.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/10.1177/014920639702300303>

Creswell, J.W. (2014). *Educational Research: planning, conducting, and evaluating quantitative and*

*qualitative research* (4e druk). Harlow: Pearson Education Limited.

Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team

learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational*

*Research Review*, 5(2), 111-133. doi:<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.02.002>

Diepstraten, I., Vermeulen, M., & Klaijsen A. (2011). Professionalisering: goed geregeld?

*Professionalisering van leraren op de werkplek* (pp. 29-52). Heerlen, Nederland: Open

Universiteit. Verkregen via <https://www.ou.nl/Docs/Expertise/RdMC/>

[2011%20Rapporten/Jaarboek\\_RdMC\\_web.pdf](https://www.ou.nl/Docs/Expertise/RdMC/)

Gavino, M. C., Wayne, S. J., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource

practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human*

*Resource Management*, 51(5), 665-686. doi:10.1002/hrm.21493

- Gazy, R., (2017). AMO Theory: Ability, Motivation & Opportunities, chapter 2 [video file].  
Verkregen via <http://study.com/academy/lesson/amo-theory-ability-motivation-opportunities.html>
- Burgerlijk Wetboek*. (2018, 19 september). Geraadpleegd op 18 oktober 2018 van,  
<https://wetten.overheid.nl/BWBR0005290/2018-09-19>
- Het Hart, M., Dekkers, P.A.P., Kamphuis, W., Sassen, J., De Vries, T. (2016). Het vergroten van adaptiviteit bij Defensie. *Militaire Spectator*. 7-8. Verkregen via intranet Defensie.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: an empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 0022 – 2380.
- Hsu-Hsin, C., Tzu-Shian, H., & Ju-Sung, C. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 604-622. doi:10.1108/01437721111158224
- Janssen, S., Wassink, H., Jansen, F., Bastiaens, T., & Stijnen, S., (2011). Blijvend bekwaam: professionele en teamontwikkeling verbonden. *Professionalisering van leraren op de werkplek* (pp. 123-132). Heerlen, Nederland: Open Universiteit.
- Janssen, T., Ashikali, T. S., Steijn, A. J., & Den Dulk, L. (2013). *Themaproject: HRM, HRM uitkomsten en prestaties. Resultaten van NWO/Beleidsgericht onderzoek Primair Onderwijs Educational Governance: strategie, ontwikkeling en effecten* (Rapport 2013-2). Verkregen Via <https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2014/05/HRM-HRM-uitkomsten-en-schoolprestaties.pdf>
- Janssen, T. (2016). *HRM en prestaties in het primair onderwijs* (proefschrift Erasmus University Rotterdam, Nederland). Verkregen via <http://hdl.handle.net/1765/94374>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2010). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.  
doi:10.1177/0149206310365901

- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2015). Special issue of International Journal of Human Resource Management: Strategic human resource management and public sector performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 421-424. doi:10.1080/09585192.2014.980127
- Knies, E., Leisink, P. & Penning-De Vries, J. (2017). *De staat van het strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO*. Verkregen via [https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/320/original/Staat\\_van\\_strategisch\\_HRM\\_VO\\_onderzoeksrapport\\_UU\\_def\\_febr17.pdf?1490189479](https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/320/original/Staat_van_strategisch_HRM_VO_onderzoeksrapport_UU_def_febr17.pdf?1490189479)
- Koninklijke Luchtmacht (2014). *Masterplan CLSK, Airforce reinvented*. Ministerie van Defensie, Koninklijke Luchtmacht. Verkregen via intranet Defensie.
- Koninklijke Militaire School Luchtmacht (2016). *Maintenance Training Organisation Exposition*. Ministerie van Defensie, Koninklijke Luchtmacht. Verkregen via intranet Defensie.
- Kunle, A. (2013). Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 35(5), 479-494. doi:10.1108/ER-01-2012-0009
- Leisink, P., & Boselie, P. (2014). *Strategisch HRM voor beter onderwijs: een bijdrage aan de professionalisering in het voortgezet onderwijs*. Verkregen via <http://www.vo-academie.nl/files/8214/150>
- Ministerie van Defensie. *Blauwdruk Personeelslogistiek (2011)*. Verkregen via intranet Defensie.
- Ministerie van Defensie. *Roadmap domein P&O 2016-2021* (2015). Verkregen via intranet Defensie.
- Ministerie van Defensie. *Agenda voor de toekomst van het personeelsbeleid bij Defensie* (2014). Verkregen via intranet Defensie.
- Ministerie van Defensie. *Curriculum Opleiding tot Onderofficier* (2016). Verkregen via intranet Defensie.
- Ministerie van Defensie. *Congresverslag “van defensief naar adaptief”* (2017). Verkregen via intranet Defensie.

Ministerie van Defensie. *Nota “doorontwikkeling P&O advies”* (2017). Verkregen via intranet Defensie.

Ministerie van Defensie. *Algemeen Militair Ambtenaren Reglement* (2018). Verkregen via <http://wetten.overheid.nl/BWBR0003482/2017-04-12>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2011). *Actieplan leraar 2020 – een krachtig beroep!* Den Haag: Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2018). *Totstandkoming cao in het onderwijs*. Verkregen via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/videos/2018/07/04/cao-onderwijs>

Mueller, F., Procter, S., & Buchanan, D. (2000). Teamworking in its Context(s): Antecedents, Nature and Dimensions. *Human Relations*, 53(11), 1387-1424. doi:10.1177/00187267005311001

Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. *CAHRS Working Paper #07-02*. Verkregen via <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/467>

Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. Ithaca (NY): Cornell University, School of Industrial and Labor Relations. *Center for Advanced Human Resource Studies*. Verkregen via: [https://www.researchgate.net/publication/37148687\\_Strategic\\_HRM\\_and\\_Organizational\\_Behavior\\_Integrating\\_Multiple\\_Levels\\_of\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/37148687_Strategic_HRM_and_Organizational_Behavior_Integrating_Multiple_Levels_of_Analysis)

Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. In D. Guest, J. Paauwe & P.M. Wright (Eds.), *HRM and performance: Advancements and challenges* (pp. 97–110). New York: Wiley.

Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578-595.

Onderwijsraad (2013). *Kiezen voor kwalitatief sterke leraren*. Den Haag: Onderwijsraad. Verkregen via <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2013/kiezen-voor-kwalitatief-sterke-leraren/item182>

- Onderwijsraad (2016). *Een ander perspectief op professionele ruimte in het onderwijs*. Den Haag. Verkregen via: <https://www.onderwijsraad.nl/upload/documents/publicaties/volledig/Een-ander-perspectief-op-professionele-ruimte-in-het-onderwijs.pdf>
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20. doi:10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x
- Rubens, W., De Volder, M., Bours, J., & De Groot, M. (2012). Docentprofessionalisering leidt tot betere leeropbrengsten. Verkregen via <http://hdl.handle.net/1820/4327>
- Runhaar, P., Sanders, K., & Venne, L. van der, (2012). Human resource management binnen de mbo-sector: control of commitment? Utrecht/'s-Hertogenbosch: ECBO.
- Runhaar, P., Sanders, K., & Konermann, J. (2013). Teachers' work engagement: Considering interaction with pupils and human resources practices as job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2017-2030. doi:10.1111/jasp.12155
- Runhaar, P., & Sanders, K. (2013). Implementing Human Resources Management (HRM) within Dutch VET institutions: examining the fostering and hindering factors. *Journal of Vocational Education & Training*, 65(2), 236-255. doi:10.1080/13636820.2013.783612
- Runhaar, P., & Sanders, K. (2016). Promoting teachers' knowledge sharing. The fostering roles of occupational self-efficacy and Human Resources Management. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(5), 794-813. doi:10.1177/1741143214564773
- Runhaar, P., & Bouwmans, M. (2017). De invloed van teamgericht HRM op teamleeractiviteiten van docenten. *De Nieuwe Meso*, 3. Verkregen via: <https://www.professioneelbegeleiden.nl/strategisch-hrm-volledige-uitgave-18-artikelen>
- Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 639-656. doi:10.1177/1741143215623786
- Scheerens, J., Luyten, H., & Ravens, J. (2010). Visies op onderwijskwaliteit. Universiteit Twente. Verkregen via: <http://portal.ou.nl/web/o25421/home>



- Sectorakkoord VO 2014-2017 (2014). Klaar voor de toekomst! *Samenwerken aan onderwijskwaliteit*. Verkregen via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2014/04/17/sectorakkoord-vo-2014-2017>
- Sikora, D. & Ferris, G.R. (2011). Critical factors in human resource practice implementation: implications of cross-cultural contextual issues. *Int. J. Human Resources Development and Management*, 11(2/3/4), 112 – 140.
- Sikora, D.M., & Ferris, G.R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24, 271 – 281.
- Van der Meulen, B.J.M. (1997). *Info: Algemene Wet Bestuursrecht 1997-1998*. Den Haag: Elsevier.
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review*, 15, 17-40. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.04.002>
- Veestraeten, M., Kyndt, E., & Dochy, F. (2013). Investigating team learning in a military context. *Vocations and learning*, 7(1), 75-100. doi: 10.1007/s12186-013-9107-3
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken* (5<sup>e</sup> druk). Den Haag: Boom Lemma.
- Vermeeren, B. (2014). *HRM Implementation and Performance in the Public Sector* (proefschrift, Erasmus University Rotterdam, Nederland). Verkregen via <http://hdl.handle.net/1765/50844>
- Vermeulen, M. (z.j.). Thema Innovation and Teacher Professionalization. Verkregen via <https://www.ou.nl/welten-innovation-and-teacher-professionalisation>
- Vermeulen, M. (2016). *Oratie Marjan Vermeulen: Leren Organiseren*. Verkregen via: [https://www.researchgate.net/publication/303524817\\_Oratie\\_Marjan\\_Vermeulen\\_LEREN\\_ORGANISEREN](https://www.researchgate.net/publication/303524817_Oratie_Marjan_Vermeulen_LEREN_ORGANISEREN)
- “Welke soorten ambtenaren zijn er?” (2018). Geraadpleegd op 18 oktober 2018, van <https://www.judex.nl/rechtsgebied/werk-ontslag/ambtenarenrecht/artikelen/welke-soorten-ambtenaren-zijn-er>

## Bijlage A Topiclijst

Nr. TOPIC		dataverzameling door:			
1a	HRM regelgeving algemeen	algemene definitie			documentenonderzoek / interview
1b	team	samenstelling			interview
		verantwoordelijkheden			interview
		ervaring			interview
1c	HRM regelgeving specifiek VO	VO -> cao of vergelijkbaar landelijk niveau (LN)			documentenonderzoek
	HRM regelgeving specifiek Klu	Klu -> AMAR	sectoraal niveau (SN)		documentenonderzoek
			instellingsniveau (IS)		documentenonderzoek
2a	HRM regelgeving	ability	werving en selectie (WS)		documentenonderzoek / interview
	referentie is AMO model				
		motivation	beloningen (BEI)		documentenonderzoek / interview
		Opportunity	regelgeving inrichting organisatie (RIO)		documentenonderzoek / interview

## Bijlage B Interview vragenlijst

VRAAG (na iedere vraag wordt meteen doorgevraagd op ervaren invloed en gevolg wanneer hier een vraag over is opgenomen)		ervaren invloed	ervaren gevolg	antwoord (samengevat)	CODERING
<b>nr.</b>					
<b>1a</b>	Heeft u een HRM opleiding of cursus genomen? Wat verstaat u onder HRM? Wat verstaat u onder teamgericht HRM?	**	**		
<b>1b</b>	Hoe ziet uw team eruit qua samenstelling, verdeling verantwoordelijkheden en ervaring?	**	**		
<b>1c</b>	Met welke HRM regelgeving (Defensie/Klu of OCW/VO of bij uw instelling) bent u bekend en wat is volgens u het doel van deze regelgeving?	Hoe ervaart u deze HRM regelgeving in relatie tot uw werk als teamleider?	welke gevolgen heeft deze HRM regelgeving voor de uitkomsten van het werk (organisatie en teamleden)?		
	Wat staat er volgens u in deze HRM regelgeving? Wat wordt er in deze regelgeving geregeld?	Welke invloed v.w.b. mandaten en beperkingen ervaart u hiervan op het door u uitgevoerde teamgerichte HRM?	Wat is volgens u het gevolg van deze regelgeving in relatie tot de werkprocessen, de output en uw teamleden?		
	Hoe zijn procedures in relatie tot HRM regelgeving ingeregeld?	In hoeverre wordt u hierdoor in uw werk, het uitvoeren van teamgericht HRM, als teamleider beïnvloed? Wat wordt er beïnvloed?	Wat is volgens u het gevolg van deze procedures in relatie tot de werkprocessen, de output en uw teamleden?		
<b>2a</b>	<b>ability</b>				
	Welke regelgeving en of processen is/zijn er specifiek bij uw organisaties op het gebied van werving en selectie van teamleden?	Hoe ervaart u deze regelgeving? Welke invloed heeft deze regelgeving op de uitvoer van uw werk als teamleider?	Vindt u dat werving en selectie van nieuwe teamleden door deze HRM regelgeving makkelijker of moeilijker wordt gemaakt. Waarom?		
	<b>motivation</b>				
	Welke regelgeving en of processen is/zijn er specifiek bij uw organisaties op het gebied van beloningen van teamleden?	Hoe ervaart u deze regelgeving? Welke invloed heeft deze regelgeving op de uitvoer van uw werk als teamleider?	Vindt u dat beloningen t.b.v. teamleden door deze HRM regelgeving makkelijker of moeilijker wordt gemaakt. Waarom?		
	<b>opportunity</b>				
	Is er HRM regelgeving van toepassing op de inrichting van de organisatie (werkprocessen)? Welke regelgeving is er?	Hoe ervaart u deze regelgeving? Welke invloed v.w.b. mandaten en beperkingen heeft de eerder door u genoemde HRM regelgeving t.a.v. de indeling van de organisatie en processen op uw werk qua proces en invloed op uw werknemers?	Vindt u dat met deze HRM regelgeving makkelijker of moeilijker werkprocessen kunt inrichten? Waarom?		

Bijlage C Codebomen

codering bevindingen regelgeving		codering team		codering ervaren invloed		codering ervaren gevolg van teamleider	
centrale regelgeving (CR)		teamgrootte (TG)		regelgeving is ondersteunend (OST)		voordeel bij selecteren teamleden (VST)	
lokale regelgeving (LR)		team samenstelling (TS)		regelgeving is beperkend (BEP)		nadeel selecteren teamleden (NST)	
mandaten op teamniveau (mand TN)		team is groot (>10 leden) Tgro		regelgeving is uitgangspunt (UP)		positief effect op uitvoer W&S (PEUWS)	
mandaten centraal (mand CEN)		team is klein (< 5 leden) Tklei		regelgeving is randvoorwaardelijk (VW)		negatief effect op uitvoer W&S (NEOUWS)	
centrale procedures (CP)		team is divers qua samenstelling (Tdiv)		teamleider ervaart beperkt mandaat (TLBman)		positief effect op uitvoer beloningen (PEUB)	
lokale procedures (LP)		team is ervaren (Terv)		teamleider ervaart veel mandaat (TLvman)		negatief effect op uitvoer beloningen (NEUB)	
centrale richtlijnen (CRL)		team is onervaren (Tonerv)		regelgeving heeft geen relevantie (GR)		positief effect op inrichting organisatie (PEIO)	
lokale richtlijnen (LRL)		teamleden zijn weinig verantwoordelijk (Twer)		regelgeving heeft geen prioriteit (GP)		negatief effect op inrichting organisatie (NEIO)	
inhoud van de regelgeving (IR)		teamleden zijn veel verantwoordelijk (Twer)		regelgeving is moeilijk iwm tijd (MT)		voordeel prestaties organisatie (VPO)	
doel van de regelgeving (DR)				regelgeving is moeilijk agv ingewikkeld (MI)		nadeel prestaties organisatie (NPO)	
geen procedures (GP)				regelgeving is makkelijk toepasbaar (MAK)		processen verlopen minder efficiënter (PverME)	
geen richtlijnen (GR)				regelgeving is bureaucratisch (BUR)		processen verlopen efficiënter (PverE)	
abstract (Ab)				negatief algemeen (NEGA)		werk verloopt minder efficiënter (WverMEff)	
concreet (Co)				positief algemeen (POSA)		werk verloopt efficiënter (WverEff)	
				invloed regelgeving is neutraal (NEU)		positief effect algemeen (PEA)	
						negatief effect algemeen (NEA)	
						neutraal (NEU)	
						regelgeving werving en selectie geeft me ruimte (RWSruim)	
						regelgeving werving en selectie beperkt me (RWSbep)	
						regelgeving beloningen beperkt me (RBELbep)	
						regelgeving beloningen geeft ruimte (RBELruim)	
						regelgeving inrichten werk beperkt me (RinWbep)	
						regelgeving inrichten organisatie geeft ruimte (RinWruim)	
						neutraal antwoord t.a.v. regelgeving (NEU)	

## Bijlage D Voorbeeld codering

abilty					
Welke regeling en of processen is/zijn er specifiek bij uw organisaties op het gebied van werving en selectie van teamleden?	Hoe ervaren u deze regelingen? Welke invloed heeft deze regeling op de uitvoer van uw werk als teamleider?	Vindt u dat werving en selectie van nieuwe teamleden door deze HRM beoordeelt de behaamheid en er moet geaccepteerd worden op de behaamheid. TL valt dan terug op de HR afdeling. De HR afdeling is sturend in deze. TL is hier te vinden met een heel geen last van specifieke procedures die ze moet volgen, ze ervaren hierin voldoende mandaat.	regeling is ondersteunend (OST)	teamleider ervaart veel mandaat (TLvman)	voordeel bij selecteren teamleden (VST)
motivation					
Welke regeling en of processen is/zijn er specifiek bij uw organisaties op het gebied van beloningen van teamleden?	Hoe ervaren u deze regelingen? Welke invloed heeft deze regeling op de uitvoer van uw werk als teamleider?	Vindt u dat beloningen t.b.v. v.w.b. salaris is alles gestandaardiseerd, er zijn niveaus wvb het niveau van de docenten en daar is salaris (beloning) aan gekoppeld. TL geeft aan dat geld niet altijd leidt tot een hogere motivatie. TL vindt het aangeven van waardering veel meer effect heeft. Zo schrijft TL keurstaarten met een persoonlijke boodschap. TL kan op deze zaken voldoende invloed uitoefenen en zo effect laten sorteren. V.w.b. salaris is dat veel moeilijker omdat het besluit op een hoger niveau wordt genomen.	regeling is beperkend (BEP)		regeling is bureaucratisch (BUR)
opportunity					
Is er HRM regeling van toepassing op de inrichting van de organisatie (werkprocessen)? Welke regeling is er?	Hoe ervaren u deze regelingen? Welke invloed v.w.b. mandaten en beperkingen heeft de eerder door u genoemde HRM regeling t.a.v. de indeling van de organisatie en processen op uw werk qua proces en invloed op uw werknemers?	Er zijn zaken die opgeschreven zijn zoals de taken van een mentor. Dit zijn geen "leevende documenten". Ook zijn er competentieprofielen, maar hier wordt niet over uitgeleerd. Documenten zijn er, maar niet specifiek beend bij TL. Binnen het team heeft TL verschillende coördinatie taken verdeeld en de verantwoordelijkheid ligt bij TL. Er is ook zoiets als het vrij taakmodel, wie heeft zich gebonden aan een bepaalde vak. De HR afdeling heeft hier geen invloed op. Wel is er zoiets als het verdelen van de jaar uren, doceren en makken, opleidingen etc. Deze opdracht verschilt per school en is volgens TL min of meer een HR instrument welke door de directie kan worden toegepast.	regeling is randvoorwaardelijk (WR)	teamleider ervaart veel mandaat (TLvman)	

## Bijlage E Samenvatting interviews

TLVO1	Algemeen	Ervaringen	Ervaren gevolgen
	<p>De teamleider (TL) geeft aan dat het team divers en groot is (meer dan 10 leden). De TL kwalificeert het team als ervaren. Verantwoordelijkheden heeft de TL niet binnen het team belegd. Volgens de teamleider is HRM "dat de juiste man of vrouw op juiste plek moet komen waardoor het beste effect wordt bereikt, de mens moet voor minimaal 80% het werk leuk vinden". De TL geeft aan veel op zijn eigen expertise te leunen waar het gaat om HRM aangelegenheden. Voor "lastige zaken" die personeel betreft (bijvoorbeeld bij langdurige ziekte), wordt een externe organisatie ingezet. De school kent lokale procedures, bijvoorbeeld voor de uitvoer van werving en selectie, welke door de HR functionaris worden uitgevoerd.</p>	<p>In het algemeen is de TL positief over HRM regelgeving en ervaart hij veel mandaat en vindt hij deze ondersteunend. Hij omschrijft HRM regelgeving als arbeidsintensief "maar wel prettig om mee te werken". Voor wat betreft de HRM instrumenten (zie topiclijst en vragenlijst, bijlage A en B) is hij positief over de regelingen ten aanzien van werving en selectie, hij ervaart mandaat en ruimte. Ten aanzien van beloningen geeft hij aan dat regelgeving niet relevant is ("deze school doet niet aan beloningen"). De regelgeving die deze TL gebruikt om de organisatie en werkprocessen in te delen, kwalificeert hij als positief, hij ervaart mandaat en ondersteuning.</p>	<p>De TL geeft aan dat HRM regelgeving in het algemeen er voor zorgt dat processen efficiënter verlopen en dat het een voordeel is voor de prestaties van de organisatie, hij ziet een algemeen positief effect. Bij de regelgeving over werving en selectie en het inrichten van de organisatie is de TL van mening dat ook hier processen efficiënter verlopen. Voor wat betreft regelgeving over beloningen is de TL neutraal waar het gaat over de ervaren gevolgen. Ook bij de regelgeving over het inrichten van de organisatie en werkprocessen is de TL positief en ziet hij positieve effecten</p>
TLVO2	Algemeen	Ervaringen	Ervaren gevolgen
	<p>Tijdens de studie van de TL zijn enkele HRM onderwerpen summier behandeld. Het team waaraan leiding wordt gegeven is groot (meer dan 10 leden). De TL kwalificeert zijn team als ervaren ("de gemiddelde leeftijd is 50 jaar") en hij legt verantwoordelijkheden in het team. De TL wil zijn teamleden veel ruimte geven, is voorstander van een "bottom-up benadering" maar "bewaakt wel de kaders zoals deze door de overheid en de school worden opgelegd". HRM regelgeving vindt de TL bureaucratisch: "ik vind het wel een beetje een papierfabriek". Regelgeving is lastig omdat het veel tijd kost en het beperkt hem. In het algemeen is hij negatief over HRM regelgeving en levert het nadelen op zoals een verminderde output en een verminderde efficiency: "procedures zitten soms in de weg en het is een doel middelen verschuiving".</p>	<p>De teamleider vindt HRM regelgeving in het algemeen beperkend vanwege de tijdsbelasting. Bij de regelgeving over werving en selectie vindt hij dat het hem beperkt omdat het bureaucratisch is. De TL is positief waar het gaat om de uitvoering van beloningen, hij vindt de regelgeving makkelijk toepasbaar en hij ervaart veel mandaat. De regelgeving die hij gebruikt om de organisatie en werkprocessen in te richten, ziet de TL als ondersteunend en ervaart hij veel mandaat.</p>	<p>Over het algemeen vindt hij dat HRM regelgeving een nadeel is voor de prestaties van de organisatie, het werk verloopt minder efficiënt. Hij is negatief over de regelgeving bij werving en selectie, het zorgt volgens hem voor een verminderde efficiency. Hij ziet een positief effect bij de uitvoer van de regelgeving over beloningen. Volgens de TL levert de regelgeving over het inrichten van de organisatie en werkprocessen een verbeterde efficiency op.</p>

TLVO3	Algemeen	Ervaringen	Ervaren gevolgen
	<p>De TL heeft geen specifieke HRM opleiding gehad, hij maakt gebruik van HR kennis die hij extern betreft.</p> <p>Volgens deze TL is HRM: "ik denk dat HRM heel erg breed is en alles is wat te maken heeft met personeel en hoe je ermee omgaat. Alles met personeel. Er voor zorgen dat teamleden hun werk goed kunnen doen". Daarbij geeft de TL aan dat "HR vooral bij personeelszaken ligt". Het team waaraan deze TL leiding geeft is "een jong en divers team". Teamleden zijn veel verantwoordelijk. TL geeft aan dat HRM voor hem een lastig onderwerp is omdat hij er geen scholing in heeft gehad. "Van de cao weet ik niet zo veel, dit spiegel ik altijd met personeelszaken".</p> <p>TL vindt dat regelgeving "rust geeft".</p>	<p>De TL ervaart ondersteuning als gevolg van de HRM regelgeving, hij stelt hiermee in staat zijn om de professionaliteit binnen het team te bevorderen en gestructureerde beslissingen te nemen. De beperking die hij ervaart, zit volgens de TL in de hoeveelheid werk die deze regelgeving met zich meebrengt en de omstandigheid dat hij niet altijd direct kan doorpakken wanneer hij dit wil. Bij werving en selectie kan TL niet aangeven of deze ondersteunend werkt omdat hij dit instrument niet uitvoert. De TL geeft aan hier geen mandaat te ervaren. De regelgeving bij beloningen ervaart de TL als neutraal. Voor wat betreft het inrichten van de organisatie en werkprocessen is de TL positief en ervaart hij ondersteuning van de regelgeving. Hij ervaart ruimte en mandaat.</p>	<p>In algemene zin ziet deze TL voordelen van de HRM regelgeving voor de prestaties van de organisatie. Bij de deelvraag over werving en selectie geeft de TL aan dat de regelgeving er voor zorgt dat processen dan efficiënter verlopen. De effecten van de regelgeving bij beloningen worden door de TL als neutraal beoordeeld. De TL vindt dat de regelgeving over het inrichten van de organisatie en werkprocessen een positief effect hebben, processen verlopen efficiënter en het levert voordeel op voor de output van de organisatie.</p>
TLVO4	Algemeen	Ervaringen	Ervaren gevolgen
	<p>Er wordt door de TL aangegeven dat "HRM gaat over het managen van je personeel en het doel is dat je mensen goed bezig zijn". HRM wordt door hem gebruikt om teamleden te helpen met hun welzijn en ontwikkeling waarbij hij rekening houdt met "datgene wat de school nodig heeft". Het team is groot (meer dan 10 leden) en divers. Volgens de TL zijn docenten in zijn team "allemaal eilanden, er is wel een gezamenlijk doel", aldus de TL, omdat ze allemaal een mentorfunctie hebben. De regelgeving is volgens de TL een uitgangspunt. Volgens TL is de regelgeving er niet alleen om te controleren maar ook om ervoor te zorgen dat procedures verlopen. Volgens de TL leidt regelgeving niet per sé tot een hogere kwantiteit maar wel tot een betere kwaliteit van de onderwijsproces. De TL ziet regelgeving als "kaderstellend" en ervaart deze niet als tijdrovend: "de gesprekken kosten tijd, maar voor de rest valt het mee". De TL maakt veel gebruik van een HRM functionaris, onder andere bij werving en selectie van teamleden.</p>	<p>Over het algemeen is deze TL positief en levert regelgeving hem ondersteuning. Deze TL ervaart veel mandaat. Bij het instrument werving en selectie heeft de TL aangegeven neutraal te zijn. Hij ervaart hier geen prioriteit. De regelgeving omtrent beloningen wordt neutraal beoordeeld omdat dat volgens de TL er geen regelgeving is. De TL zet hier eigenhandig middelen in en ervaart daarom mandaat en ruimte. De regelgeving omtrent het inrichten van de organisatie en werkprocessen vindt de TL ondersteunend en hij ervaart veel mandaat en ruimte.</p>	<p>De TL geeft aan dat door HRM regelgeving, zoals bij werving en selectie, processen efficiënter verlopen. Er is volgens de TL geen regelgeving over beloningen maar voert hij zelf beloningen uit, bijvoorbeeld: "het flesje wijn wordt ingezet om te laten zien dat extra inzet wordt gewaardeerd". De ervaring is hier neutraal beoordeeld. De TL vindt dat processen efficiënter verlopen als gevolg van de regelgeving over het inrichten van de organisatie en werkprocessen.</p>

TLV05	Algemeen	Ervaringen	Ervaren gevolgen
	<p>De TL geeft aan HRM cursussen te hebben gevolgd met onderwerpen als ziekteverzuim en functioneringsgesprekken. Voor deze teamleider is HRM: "hoe je je personeel zo veel mogelijk in hun kracht zet, dat ze zo goed mogelijk hun werk kunnen doen en dat je in gesprek blijft met elkaar over hun functioneren hun welzijn". Het team is divers, gemiddeld genomen vindt TL het team onervaren. De TL geeft aan "dat er vast wel HRM regelgeving is" en dat zij op de hoogte is van de cao inhoud. Vervolgens wordt aangegeven dat "HRM min of meer onbewust wordt uitgevoerd". Als de TL er niet aan uitkomt, raadpleegt ze de personeelsfunctionaris en de eigen leidinggevende. De TL geeft aan dat de cao haar houvast biedt waarbij ze van sommige elementen vindt dat het lastig is omdat er op landelijk niveau afspraken over worden gemaakt. De TL vindt HRM regelgeving bureaucratisch.</p>	<p>De TL ervaart mandaat in het algemeen maar vindt ook dat sommige regelgeving beperkingen oplevert omdat ze van mening is dat bepaalde elementen ( zoals taakbeleid) niet meer passen bij de ontwikkeling van de school. Over het algemeen is ze positief over HRM regelgeving. Voor wat betreft de regelgeving bij werving en selectie, ervaart deze TL mandaat. Bij de TL is niet bekend of er regelgeving over beloningen is. Wel is ze van mening dat "hier beleid over moet worden gemaakt, maar dat er geen stuk van honderden pagina's hierover moet worden geschreven". De ervaring wordt neutraal beoordeeld. De TL vindt de regelgeving over het inrichten van de organisatie en werkprocessen beperkend, toch ervaart ze mandaat.</p>	<p>Omdat zij bepaalt welke output een teamlid moet leveren en dit kan toepassen bij werving en selectie, is zij van mening dat het proces bijdraagt aan de prestaties van de organisatie. De ervaren gevolgen van regelgeving over beloningen wordt als neutraal beoordeeld omdat er bij de TL geen bekendheid hierover is. De TL ervaart een algemeen positief effect op de inrichting van de organisatie als gevolg van de regelgeving over de inrichting van de organisatie en werkprocessen.</p>
TLV06	Algemeen	Ervaringen	Ervaren gevolgen
	<p>De TL heeft meerdere opleidingen gevolgd met daarin HRM elementen. HRM definieert de TL als "een walgelijke term" omdat het gaat om "managen van mensen". De TL geeft aan dat in het onderwijs gaat om "met , door en voor mensen werken". Ook ziet de TL HRM als het verdelen van taken binnen het team. Het team is groot en divers qua samenstelling. De TL legt verantwoordelijkheden laag in de organisatie weg: "ik hou me niet bezig met het curriculum, dat zou me wat wezen zeg!". De TL vindt dat verantwoordelijkheden op de juiste plek moeten worden belegd. De TL vindt het team ervaren. De school heeft een afdeling HR en daar maakt de TL gebruik van. Ze is op de hoogte dat er een cao is voor het VO en dat er van haar wordt verwacht dat "er dingen worden geregistreerd". TL geeft aan dat de procedures rondom ziekteverzuim haar veel tijd kosten: "het is nodig maar tijdrovend, ik snap dat het nodig is om de procedures goed uit te kunnen voeren". Deze TL vindt zichzelf kritisch op HRM regelgeving.</p>	<p>Ervaringen van TL. Ze ervaart in het algemeen genoeg mandaat en geeft aan dat "als ik het mandaat niet heb, dan neem ik het". De HRM regelgeving vindt de TL beperkend omdat het bureaucratisch en ingewikkeld is. In het algemeen zijn haar ervaringen negatief. Bij werving en selectie gaf ze aan veel mandaat, ruimte en ondersteuning te ervaren omdat ze dit instrument zelfstandig uitvoert in samenspraak met de HR afdeling. Ten aanzien van beloningen geeft de TL aan dat ze dit ziet bij "het salaris". Het is volgens TL allemaal "gestandaardiseerd". Omdat de hoogte van de salarissen centraal worden bepaald, ziet TL haar rol als beperkt. HRM regelgeving over het inrichten van de organisatie en werkprocessen ziet ze als ondersteunend omdat het randvoorwaardelijk is. Hierbij ervaart deze TL mandaat en ruimte.</p>	<p>Ervaren gevolgen van de TL. In het algemeen vindt de TL dat HRM negatieve effecten heeft en vindt ze dat het werk minder efficiënt verloopt. Regelgeving over werving en selectie levert voor de TL voordelen op: zowel bij het selecteren van teamleden als voor de prestaties van de organisatie. Bij beloningen geeft de TL aan dat het effect van de regelgeving negatief is. Het gevolg van de regelgeving over de inrichting van de organisatie en werkprocessen is volgens de TL dat het voordelen oplevert voor de prestaties van de organisatie.</p>



TLV07	Algemeen	Ervaringen	Ervaren gevolgen
	<p>De TL heeft geen opleidingen of cursussen genoten waarin HRM is behandeld. HRM wordt door de TL gedefinieerd als: “de vertaling van de administratieve kant om personeel te laten functioneren”. De TL ziet HRM als” het onderhouden van de relatie met de teamleden” en geeft aan dat HRM procedures door de HRM afdeling worden uitgevoerd. Het team is volgens de TL groot (meer dan 10 leden), divers en ervaren. Verantwoordelijkheden worden binnen het team verdeeld. De TL geeft aan dat hij de cao en interne regelgeving als houvast gebruikt voor het toepassen van HRM. De TL geeft aan dat deze soms hindert zoals bij het kunnen verlenen van verlof in bijzondere situaties. Volgens deze TL is HRM regelgeving “dichtgetimmerd”, waardoor “de relationele component achter blijft”. Ondanks het feit dat voor deze TL regelgeving hem belemmert in zijn creativiteit geef hij aan dat “dat HRM wel voordeel oplevert omdat deze eenduidigheid verschaft”.</p>	<p>In het algemeen ervaart de TL ondersteuning vanwege de eenduidigheid van de regelgeving, de TL ervaart beperkingen als gevolg van de inperking van zijn creativiteit; het moeten uitvoeren van procedures om invulling te geven aan HRM. Ten aanzien van werving en selectie ervaart de TL ondersteuning en mandaat temeer omdat de HRM afdeling hem hierin begeleidt. Bij beloningen ervaart de TL regelgeving als beperkend, “te strak, er is geen ruimte voor spontaniteit”. Daarom ervaart de TL hier geen mandaat. De TL ervaart dat regelgeving met betrekking tot het inrichten van de organisatie en werkprocessen hem ondersteunt en hij ervaart mandaat. Hierbij werd door de TL aangegeven dat hij het “een uurtje factuurtje regeling” vindt</p>	<p>In het algemeen stelt de TL dat processen minder efficiënt verlopen en ziet hij een algemeen negatief effect. De regelgeving omtrent werving en selectie zorgt volgens de TL dat er een positief effect op de uitvoer van werving en selectie is. Bij beloningen ziet de TL dat het effect van de regelgeving negatief uitpakt op de uitvoering van beloningen. Voor wat betreft het inrichten van de organisatie en werkprocessen, geeft TL aan dat er een positief effect is op de inrichting van de organisatie.</p>
TLV08	Algemeen	Ervaringen	Ervaren gevolgen
	<p>De teamleider geeft aan dat hij geen HRM opleidingen of cursussen heeft genoten. HRM ziet hij als “alles wat personeelszaken is en alles wat te maken heeft met de ontwikkeling van personeel”. TL maakt gebruik van de HR functionaris op de school, de HR afdeling “voert alle regels uit”. Volgens de TL is het team divers en “gemiddeld gezien” ervaren. Het team is groot (meer dan 10 leden). HRM regelgeving heeft niet de actieve aandacht van deze TL, hij geeft aan hierin geen scholing te hebben gehad en hierover veel contact heeft met de HR manager. De TL valt vaak terug op de cao en geeft aan dat er geen lokaal professioneel- of sociaal statuut is. “Er zijn wel wat losse documenten die HR beschrijven”. De TL vindt dat regelgeving nodig is om duidelijkheid te geven in bepaalde situaties zoals zwangerschap, ziekte, verlof, werkdruk, et cetera. Volgens de TL moeten regels geen doel op zich zijn. “Soms slaan ze de plank mis”. HRM regelgeving is kaderstellend en geeft de TL duidelijkheid voor het voeren van gesprekken: “en zo kan ik sturen in het onderwijsproces”.</p>	<p>De TL ondervond in het algemeen ondersteuning van HRM regelgeving en veel mandaat. Bij werving en selectie gaf de TL aan niet te weten of er regelgeving is, “het zou kunnen dat zoiets bij HR ligt opgeslagen, het initiatief ligt bij HR”. De HRM afdeling ondersteunt het proces en de TL ervaart dit als dat HRM regelgeving hem ondersteunt. Bij beloningen geeft de TL aan dat dit “onderwijsbreed” is geregeld met behulp van salarisschalen. Ook wordt er volgens de TL gebruik gemaakt van opleidingen om zo hiermee teamleden te belonen. Het is niet bekend bij de TL over er regelgeving over is. Daarom is de ervaring van de TL als neutraal beoordeeld. Bij de regelgeving over het inrichten van de organisatie en werkprocessen geeft de TL niet goed te weten of zij hier ondersteund wordt. Wel gaf ze aan dat de procedures haar helpen om teamleden verantwoordelijkheid aan haar te laten afleggen.</p>	<p>Er is volgens de TL een algemeen positief effect van HRM regelgeving. Bij werving en selectie geeft de TL aan een positief effect op de uitvoer van werving en selectie te zien. Voor wat beloningen is de invloed van de regelgeving als neutraal beoordeeld. De regelgeving over het inrichten van de organisatie en werkprocessen geven haar ruimte om dit proces uit te voeren.</p>

TLKLu1	Algemeen	Ervaringen	Ervaren gevolgen
	<p>De TL heeft cursussen gevolgd waarbij HRM elementen zaten zoals ziekteverzuim en functioneringsgesprekken. Volgens de TL is HRM “vooral datgene wat omgaan met personeel is en de manier waarop”. Deze TL geeft leiding aan een groot en divers team (meer dan 10 leden). Teamleden zijn veel verantwoordelijk. HRM regelgeving vindt de TL terug in “P&amp;O bulletin” informatie, dat is informatie die hij wekelijks krijgt via e-mail. Dit is het “P&amp;O bulletin”. Een beperkt aantal onderwerpen hebben zijn aandacht omdat er procedures aan zijn gekoppeld die hij moet volgen. Volgens de TL is er een relatie tussen het onderwijsproces en HRM regelgeving. Hij gebruikt HRM regelgeving om te controleren of medewerkers voldoende functioneren en voldoende ontwikkeld zijn als instructeur of vakman. Er zijn volgens TL veel HRM procedures zoals het moeten voldoen aan de “big five”. Dit betreft de verplichte tandarts-sanering, de conditieproef, actuele vaccinaties, functioneringsgesprek en het voldoen aan de militaire basis-vaardigheden. Hij gebruikt HRM om hierin te sturen.</p>	<p>In het algemeen ervaart de TL de regelgeving als ondersteunend. De regelgeving omtrent werving en selectie vindt TL goed toepasbaar: “het is een eerlijk proces en leidt tot de objectieve meting van welke kandidaat de meest geschikte is en geselecteerd wordt”. Bij beloningen vindt de TL regelgeving beperkend vanwege het besluitvormingsproces. Hij ervaart een beperkt mandaat. De regelgeving voor het inrichten van de organisatie en werkprocessen ervaart hij als beperkend. Wel ziet hij deze regelgeving als een manier “om te borgen, hiermee ontstaan mogelijkheden om de werkprocessen van teamleden in te richten”.</p>	<p>In het algemeen ervaart de TL dat de regelgeving een positief effect heeft op de uitvoer van processen. Bij werving en selectie ziet hij dat regelgeving een voordeel biedt en dat het hem ruimte verschaft. Voor wat betreft beloningen, is hij van mening dat regelgeving een positief effect heeft op de uitvoer van beloningen. Hij ervaart, ondanks de beperkingen, dat regelgeving over de inrichting van de organisatie en werkprocessen hem ruimte biedt om deze in te delen.</p>
TLKLu2	Algemeen	Ervaringen	Ervaren gevolgen
	<p>De TL geeft aan dat hij geen HRM opleidingen of cursussen heeft gevolgd anders dan elementen in loopbaan-opleidingen. HRM betekent voor deze TL “dat het gaat om uitvoeren van P&amp;O beleid”. HRM betekent voor de TL ook “dat het middelen zijn die ik kan gebruiken in het kader van mijn leiderschap, het zijn de dingen die ik wel en niet mag, hoe ik met personeel omga en wat ik personeel kan bieden”. Het team is groot en divers (meer dan 10 leden). Verantwoordelijkheden worden bij de teamleden zelf belegd. Hij geeft aan dat zijn teamleden ervaren zijn, echter er zijn instructeurs die veel “operationele ervaring hebben” maar nog nauwelijks “instructie ervaring”. HRM regelgeving is volgens de TL het Algemeen Militair Ambtenaren Reglement en het Burgerlijk Ambtenaren Reglement Defensie, maar ook de procedures voor sollicitaties. De TL geeft aan dat hij regelgeving ziet als een middel om te “homogeniseren”. Hierdoor wordt iedereen gelijk behandeld. Volgens de TL heeft de regelgeving invloed op de opleidingsprocessen omdat “daarin staat hoe wij de mensen behandelen”.</p>	<p>Ervaring van TL. Soms vindt de TL de gegeven ruimte in de regelgeving “beperkend”, maar tegelijkertijd vindt hij dit ook “begrijpelijk”. De TL geeft aan dat soms procedures lang duren en hem tijd kost. “Het zou op sommige vlakken makkelijker kunnen”. De TL ervaart de regelgeving over werving en selectie als beperkend omdat hij deze “niet transparant” vindt en hij is van mening dat de besluitvorming te hoog in de organisatie is belegd. Hij weet niet of er regelgeving over beloningen is, maar kan wel de procedures uitvoeren om beloningen toe te kennen, dit ervaart hij als ondersteunend. Volgens de TL is er voor het inrichten van de organisatie en werkprocessen regelgeving, hij ervaart ruimte en ondersteuning van deze regelgeving.</p>	<p>In het algemeen ziet de TL een neutraal effect van regelgeving op de uitvoer van processen. Daarnaast ziet hij een negatief effect bij de regelgeving die gaat over werving en selectie, hij geeft aan dat daardoor de bezetting niet altijd op orde is. Bij beloningen ziet de TL een algemeen positief effect. Voor wat betreft de regelgeving over de inrichting van de organisatie is hij van mening dat deze een positief effect hebben op de uitvoer van processen.</p>

TLKLu3	Algemeen	Ervaringen	Ervaren gevolgen
	<p>De TL geeft aan geen opleiding of cursus HRM te hebben genoten. Wel heeft hij cursussen gevolgd, zoals "personeelsrapportages", waarmee TL "personele output genereert". De TL definieert HRM als "datgene wat hij moet doen om het management inzake te geven in de staat van het personeel". De TL geeft leiding aan een groot en ervaren team (meer dan 10 leden). Bij complexe vragen maakt TL gebruik van de personeelsadviseur. Door middel van de nieuwsbrief ("P&amp;O bulletin") houdt de TL zich op de hoogte van de ontwikkelingen binnen HRM.</p>	<p>Hij ervaart in het algemeen de regelgeving niet als beperkend maar als ondersteunend. Daarnaast ervaart hij mandaat. De TL geeft aan bij werving en selectie dat specifieke procedures worden gevolgd hij in een aantal gevallen de regelgeving als beperkend ervaart omdat hij dan niet kan "sturen" in zijn teamsamenstelling: De TL is blij met de regelgeving en procedures in relatie tot beloningen maar ziet ook een risico: "het leidt soms tot kwaad bloed bij degene die geen beloning krijgt waardoor beloningen een averechts effect hebben op de output". De TL ervaart de regelgeving als ondersteunend, hij geeft aan dat deze het werk makkelijker maken. De TL geeft aan dat regelgeving over het inrichten van de organisatie en werkprocessen beschreven staan in voorschriften "en die worden stringent gevolgd" en . De TL geeft aan dat deze hem helpen bij het indelen van het werk, het is ondersteunend. Hij geeft aan hierin "absoluut mandaat" te ervaren.</p>	<p>Aangegeven wordt dat regelgeving een positief effect heeft op de output van de organisatie omdat "het voorziet in een stukje welzijn en instructeurs zelf ook de mogelijkheid hebben om in te zien waar hun rechten en plichten liggen". Hij ervaart de werkbelasting die het uitvoeren van HRM regelgeving met zich meebrengt als minder positief. De regelgeving over werving en selectie beperkt hem, aldus de TL en hij meent dat processen minder efficiënt verlopen. Een gevolg van de HRM regelgeving met betrekking tot het inrichten van de organisatie en werkprocessen is dat de TL ruimte ervaart; hiermee vindt hij het makkelijk om het werk in te delen.</p>
TLKLu4	Algemeen	Ervaringen	Ervaren gevolgen
	<p>De TL studeert HBO bedrijfskunde en geeft aan dat hierin HRM elementen verweven zitten. Binnen de KLu heeft TL opleidingen gevolgd waarbij HRM aspecten naar voren zijn gekomen. Voor de TL is HRM "een tool waarmee hij de menselijke capaciteit optimaal kan worden benut. Hiermee kan je ervoor zorgen dat personeel vakinhoudelijk en persoonlijk betrokken is". De TL geeft aan dat zijn team divers en ervaren is. Het team is klein (minder dan 10 leden). Teamleden zijn veel verantwoordelijk. Hij geeft aan dat hij de regelgeving kent en dat hij weet waar regelgeving te vinden is, echter "ik ken deze regelgeving niet tot de letter".</p>	<p>De TL ervaart HRM regelgeving als positief omdat hiermee "invulling kan worden gegeven aan de behoefte van de medewerkers". Hij ervaart de regelgeving als ondersteunend. Bij werving en selectie geeft TL aan dat hij weet dat er regelgeving is, maar ook dat "deze regelgeving niet altijd als zodanig consistent wordt toegepast". Hierbij ervaart de TL regelgeving als negatief: "het is niet eenduidig". De TL verklaart niet altijd mandaat te ervaren en vindt de regelgeving hier beperkend. De TL geeft aan dat hij positief is ten aanzien van regelgeving over beloningen "maar de uitvoering ervan bepaalt of het een positief effect heeft". Procedures zijn volgens de TL beschreven, hij ervaart hierin voldoende mandaat. De TL is positief over de regelgeving inzake inrichten van de organisatie en werkprocessen, hij ervaart daarin mandaat.</p>	<p>In het algemeen heeft de regelgeving volgens de TL een positief effect en verlopen processen efficiënter. De regelgeving over werving en selectie heeft volgens de TL negatief effect op de uitvoering van werving en selectie en het werk verloopt daarmee minder efficiënt. De TL vindt dat regelgeving over beloningen helpt het proces te verbeteren en dat het voordeel oplevert voor de prestaties van de organisatie. De regelgeving over het inrichten van de organisatie en werkprocessen leveren voordeel op voor de uitvoering van processen volgens de TL.</p>

TLKLu5	Algemeen	Ervaringen	Ervaren gevolgen
	De TL heeft cursussen gevolgd waarin HRM naar voren is gekomen zoals "leergang P&O". Volgens de TL gaat HRM over "p beleid van de organisatie". HRM omvat volgens de TL "die zaken die gaan over plaatsen en verplaatsen van personeel". Teamgericht HRM is "datgene wat er voor zorgt dat de mensen zich happy voelen en dat zij zelfstandig beslissingen kunnen en dat mensen zich hier goed bij voelen". Het team is volgens de TL ervaren, groot (meer dan 10 leden), en teamleden zijn veel verantwoordelijk. Informatie over HRM krijgt TL via "newsflash" berichten via mail. HRM kan volgens de TL de kwaliteit van het proces verbeteren.	Als TL ervaart hij delen van regelgeving als beperkend: "het brengt de organisatie schade toe" en "ik kan er soms niks mee". Hij ervaart weinig mandaat. Volgens de TL werkt de regelgeving bij werving en selectie "remmend". De basis voor werving en selectie is volgens TL de functiebeschrijving "waar soms een jезустype in staat vermeld". De TL ervaart dat regelgeving over beloningen hem ruimte en mandaat geeft. Volgens de TL is er regelgeving over de inrichting van de organisatie en werkprocessen. De TL ervaart mandaat om dit proces uit te voeren.	Volgens de TL verlopen processen minder efficiënter en is er een nadeel voor de prestaties van de organisatie als gevolg van de regelgeving. Bij werving en selectie geeft hij aan dat het proces precies uitvoert zoals dat is opgelegd. Hij is van mening dat dit ter ondersteuning is om het proces eerlijk te houden en dat de uitvoering van het instrument werving en selectie bevordert. Bij beloningen ziet hij in een aantal gevallen "een averechts effect". De regelgeving inzake het inrichten van de organisatie en werkprocessen zorgen volgens de TL voor een betere output.
TLKLu6	Algemeen	Ervaringen	Ervaren gevolgen
	De TL heeft als leidinggevende cursussen gehad waarin HRM is besproken. Volgens de TL is HRM "alles wat te maken heeft met personeelszaken zoals salaris, en het werk wat je doet". Het team is divers en groot (meer dan 10 leden). Teamleden zijn veel verantwoordelijk. De TL maakt gebruik van de "selfservice pagina op intranet" en daar vindt hij onderwerpen over HRM. De TL geeft aan dat het doel van de regelgeving is "om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen". Volgens TL zorgt regelgeving ervoor dat "iedereen weet waaraan ze zich moeten houden".	De TL ziet de regelgeving als houvast. Het is voor de TL "een stok achter de deur". De TL ervaart genoeg mandaat en vindt dat processen zorgen voor objectiviteit. Soms, aldus de TL, "conflicteert het wel met de wens van de organisatie om productie te blijven leveren". Hij ervaart ondersteuning van de regelgeving. In de regelgeving bij werving en selectie staat volgens de TL omschreven hoe een selectie moet worden gehouden. Hij maakt gebruik van "de P man", die hem ondersteunt. TL ervaart de regelgeving als makkelijk, "het gaat vanzelf". Hij ervaart hierin veel mandaat. Hij ervaart minder mandaat bij de regelgeving over beloningen; hij is van mening dat "dat het besluit bij de commandant ligt". De TL maakt gebruik van de regelgeving om de organisatie en werkprocessen zelf in te richten. "Ik heb een vrije ruimte maar ik word gekaderd door de taken die het team heeft". De TL ervaart hierin genoeg mandaat.	Over het algemeen ziet de TL positieve effecten. Bij de regelgeving over werving en selectie ziet hij voordeel bij selecteren teamleden. Er is volgens de TL een positief effect van de regelgeving op de uitvoer van beloningen. De prestaties van de organisatie kunnen verbeteren als gevolg van de regelgeving die gaat over het inrichten van de organisatie en werkprocessen, aldus de TL.

TLKLu7	Algemeen	Ervaringen	Ervaren gevolgen
	<p>De TL heeft geen opleiding of cursus gevolgd waarin HRM elementen naar voren zijn gekomen anders dan een niveau-opleiding, benodigd om een hogere rang te kunnen bekleden, waarin summier HRM onderwerpen zijn behandeld. Daarnaast haalt TL informatie uit het intranet. HRM is voor de TL dat "hij de medewerkers zo goed mogelijk leiding geeft en coacht en ook goed informeren en helpen bij hun loopbaan". Het team is groot (meer dan 10 leden) en divers. De TL typeert de teamleden als ervaren. De TL ziet de regelgeving als "dat het er moet zijn". Regelgeving geeft de TL duidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hij gebruikt regelgeving om te coachen en "er achter te komen wat de mogelijkheden zijn". De TL wordt geattendeerd over HRM regelgeving via e-mail ("P&amp;O flash"). De TL vindt van HRM regelgeving "dat er veel op mijn bordje komt, eigenlijk is dat een P&amp;O aangelegenheid".</p>	<p>Ervaringen van TL. De TL geeft aan dat het soms zijn werk hindert, vanwege het moeten invullen van formulieren terwijl hij er geen tijd voor heeft. Procedures die in de "P&amp;O flash" staan ervaart hij als positief: "het is nodig en het geeft duidelijkheid". De TL ziet regelgeving als ondersteunend voor teamleden. De TL denkt dat er regelgeving is op het gebied van werving en selectie. Hij weet niet op welk niveau er regelgeving is en gaat "bij P&amp;O de informatie halen". De TL ziet niet dat hij invloed kan uitoefenen, "de te nemen stappen zelf". Hij ervaart weinig mandaat. Volgens TL is er regelgeving op het gebied van beloningen. De TL ziet beloningen als hulpmiddel, dit geldt ook voor de regelgeving, "daar sta ik achter". Soms vindt de TL dat de regelgeving te rigide wordt toegepast "en dat levert soms ook fricties op". De TL past regelgeving over het inrichten van de organisatie en werkprocessen actief toe en ervaart genoeg mandaat om gebruik te maken van deze regelgeving.</p>	<p>Ervaren gevolgen van TL. Over het algemeen ziet de TL een positief effect omdat het voor iedereen eenduidig is. De regelgeving zorgt er volgens de TL voor dat hij "niet altijd over de meest geschikte kandidaten kan beschikken". Het zorgt voor een negatief effect op de uitvoer van dit instrument. Bij beloningen ziet hij een positief effect als gevolg van de regelgeving. Het effect van de regelgeving over het inrichten van de organisatie en werkprocessen ziet hij als positief, er is een positief effect op de inrichting en processen verlopen efficiënter.</p>
TLKLu8	Algemeen	Ervaringen	Ervaren gevolgen
	<p>De TL heeft cursussen gedaan waarin HRM zat verweven en hij geeft aan dat: "ik ben meer door schade en schande wijs geworden". De TL zoekt informatie op via de "self service module" en periodieke e-mails. HRM houdt voor de TL "het omgaan met je mensen" in. En: "hoe je als leidinggevende hiermee omgaat en hoe je dit registreert, HRM geeft hiervoor de tools die je nodig hebt". Het team is divers en teamleden zijn verantwoordelijk. De TL geeft aan dat: "de regelgeving is er om het individu te beschermen, maar ook de leidinggevende. Hiermee voorkomen van vriendjespolitiek en iedereen gelijk te behandelen". De TL geeft aan dat: "hij er wel mee uit de voeten kan". TL geeft aan dat regelgeving geen invloed heeft op de kwantiteit en kwaliteit van het werk.. Soms is de TL lang aan het zoeken, "het kost tijd en dus instructiecapaciteit". Volgens TL kunnen procedures het werk verbeteren. "Maar als leidinggevende ben ik er wel heel druk mee".</p>	<p>De TL ervaart genoeg ruimte en mandaat, en: "ik weet ook niet of ik me altijd aan de regels houd, wellicht onbewust niet". Bij regelgeving over werving en selectie geeft TL aan dat hij genoeg invloed kan uitoefenen en daarmee de meest geschikte kandidaat kan selecteren. Ten aanzien van beloningen vindt hij het proces goed, maar dan moet het wel gaan om "zaken die er echt uit moeten springen". Procedures zijn eenduidig, volgens TL. De TL ervaart hierin veel mandaat. Met betrekking tot de regelgeving over het inrichten van de organisatie en werkprocessen, geeft de TL aan dat "hij er wel iets met de regelgeving kan", hij ervaart het als ondersteunend en hij ervaart veel mandaat.</p>	<p>De TL geeft aan dat de regelgeving ervoor zorgt dat "processen vaak over veel schakels lopen", daardoor verloopt het werk minder efficiënt. Hij ziet een positief effect op de uitvoer van werving en selectie als gevolg van de regelgeving. Volgens de TL zorgt de regelgeving voor een positief effect op uitvoer beloningen. De regelgeving over het inrichten van de organisatie en werkprocessen zorgen volgens de TL ervoor dat processen efficiënter verlopen en er een positief effect is op inrichting organisatie.</p>

53

53

## Bijlage G, Tabel 2 Samenvatting resultaten TL VO

Tabel 2

Samenvatting resultaten teamleiders VO

	Teamleider							
	TL VO-1	TL VO-2	TL VO-3	TL VO-4	TL VO-5	TL VO-6	TL VO-7	TL VO-8
voert TL teamgerichte HRM activiteiten uit	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
welke teamgerichte activiteiten voert TL uit	functionering-gesprekken, werving en selectie, inrichten organisatie, ziekteverzuim	werving en selectie, beloningen, ziekteverzuim, inrichten organisatie	opleidingen, ziekteverzuim, beloningen, inrichten organisatie.	ontwikkelen teamleden, werving en selectie, beloningen, inrichten organisatie	ziekterezuim, functioneringsge spreken, werving en selectie, beloningen, inrichten organisatie	functionering-gesprekken, inrichten organisatie, ziekteverzuim, werving en selectie	werving en selectie, beloningen, inrichten organisatie	ziekterezuim, werving en selectie, beloningen, inrichten organisatie
Algemene ervaring van TL over HRM regelgeving	positief, ervaart ondersteuning en mandaat	negatief ervaart beperkingen, bureaucratie	negatief, ervaart veel werk, ervaart bureaucratie	positief, HRM regelgeving is uitgangspunt, kaderstellend	positief, kritisch op taakbeleid instelling, ervaart bureaucratie	negatief, vindt HRM een "walgelijke term", ervaart bureaucratie	negatief, ervaart beperkingen, ervaart ondersteuning a.g.v. eenduidigheid regelgeving	positief, ervaart ondersteuning, duidelijkheid, kaderstellend
Algemeen ervaren gevolgen van HRM regelgeving	positief, werkprocessen verlopen efficiënter, voordeel prestaties organisatie	negatief, werkprocessen verlopen minder efficiënt, nadeel prestaties organisatie, toename werkdruk	positief, voordeel prestaties organisatie, helpt bij nemen beslissingen	positief, werkprocessen verlopen efficiënter, zorgt voor betere kwaliteit werk	positief, voordeel voor output organisatie	negatief, werk verloopt minder efficiënt, ervaart meer werkdruk	negatief, werkprocessen verlopen minder efficiënt, positief, a.g.v. eenduidigheid	positief, werkprocessen zijn effectiever, vermindert werkdruk
<b>Ability: HRM regelgeving bij werving en selectie</b>								
ervaart mandaat	Ja	Ja	nvt**	nvt**	Ja	Ja	Ja	Ja
ervaart verplichtingen	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
ervaart ondersteuning	Ja	Nee	GA*	Ja	Ja	Ja	Ja	GA*
ervaart beperkingen	Nee	Ja	GA*	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
ervaart positieve (+) of negatieve (-) gevolgen t.a.v. output organisatie	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>Motivation: HRM regelgeving bij beloningen</b>								
ervaart mandaat	nvt**	Ja	Nee	Ja	Nee	nvt**	Nee	GA*
ervaart verplichtingen	nvt**	Nee	Nee	Nee	Nee	nvt**	Nee	GA*
ervaart ondersteuning	nvt**	Ja	Nee	Nee	GA*	nvt**	Nee	GA*
ervaart beperkingen	nvt**	Nee	GA*	Nee	GA*	nvt**	Ja	Nee
ervaart positieve (+) of negatieve (-) gevolgen t.a.v. output organisatie	nvt**	+	-	+	-	-	-	GA*
<b>Opportunity: HRM regelgeving inrichten organisatie/processen</b>								
ervaart mandaat	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
ervaart verplichtingen	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee
ervaart ondersteuning	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja
ervaart beperkingen	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
ervaart positieve (+) of negatieve (-) gevolgen t.a.v. output organisatie	+	+	+	+	+	+	+	+

\*Geef geen antwoord (GA), \*\* nvt geeft aan dat TL HRM instrument niet uitvoert.

## Bijlage H Tabel 3 Resultaten teamleiders KLu

Tabel 3

Samenvatting resultaten teamleiders KLu

	Teamleider							
	TL KLu-1	TL KLu-2	TL KLu-3	TL KLu-4	TL KLu-5	TL KLu-6	TL KLu-7	TL KLu-8
Voert TL teamgerichte HRM activiteiten uit welke teamgerichte activiteiten voert TL uit	Ja ziekteverzuim, functionering-gesprekken, loopbaangesprekken, inrichten organisatie, beloningen	Ja werving en selectie, beloningen, inrichten organisatie, ziekteverzuim	Ja ziekteverzuim, opleidingen, personeelsrapportages, werving en selectie, beloningen, inrichten organisatie	Ja loopbaan- en ontwikkelgesprekken, werving en selectie, beloningen, inrichten organisatie	Ja ziekteverzuim, werving en selectie, beloningen, inrichten organisatie	Ja functionering-gesprekken, inrichten organisatie, werving en selectie, beloningen	Ja ziekteverzuim, verlof, werving en selectie, beloningen, inrichten organisatie, ontwikkelen medewerkers	Ja ziekteverzuim, opleidingen, verlof, werving en selectie, beloningen, inrichten organisatie
Algemene ervaring van TL over HRM regelgeving	positief, ervaart meestal ondersteuning en mandaat, ervaart ook enige bureaucratie en complexiteit	negatief, ervaart beperkingen, bureaucratie, complexiteit	positief, ervaart ondersteuning helpt bij nemen beslissingen	positief, ervaart mandaat en ondersteuning, regelgeving is makkelijk toepasbaar	negatief, vindt regelgeving niet duidelijk en toepassing ervan niet consistent, ervaart mandaat, ervaart beperkingen	positief, ervaart ondersteuning, mandaat, regelgeving is uitgangspunt, vindt het tijdrovend	positief, ervaart ondersteuning, ervaart ook hoge tijdsbelasting en a.g.v. tijdsbeslag en bureaucratie	positief, ervaart mandaat, ervaart ook hoge tijdsbelasting en beperkingen a.g.v. bureaucratie
Algemeen ervaren gevolgen van HRM regelgeving	positief, ervaart positieve gevolgen voor de output van processen, regelgeving geeft ruimte voor handelen	positief, voorziet in gelijke behandeling medewerkers	positief, voorziet in welzijn medewerkers en duidelijkheid, ervaart ook beperkingen agv werklust	positief, voorziet in behoefte medewerkers en eenduidigheid, motivatie bij medewerkers, voordeel	negatief, werkprocessen verlopen minder efficiënt. Nadeel voor de prestaties van de organisatie	positief, regelgeving zorgt voor mogelijkheid richting te geven aan management-processen, onderwijs wordt	positief, regelgeving helpt productie te verhogen, zorgt voor eenduidigheid	positief, helpt werk te verbeteren
<b>Ability: HRM regelgeving bij werving en selectie</b>								
ervaart mandaat	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee
ervaart verplichtingen	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
ervaart ondersteuning	Ja	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Nee
ervaart beperkingen	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja
ervaart positieve (+) of negatieve (-) gevolgen t.a.v. output organisatie	+	-	-	-	+	+	+	-
<b>Motivation: HRM regelgeving bij beloningen</b>								
ervaart mandaat	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
ervaart verplichtingen	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee
ervaart ondersteuning	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
ervaart beperkingen	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee
ervaart positieve (+) of negatieve (-) gevolgen t.a.v. output organisatie	+	+	+	+	-	+	+	+
<b>Opportunity: HRM regelgeving inrichten organisatie/processen</b>								
ervaart mandaat	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
ervaart verplichtingen	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee
ervaart ondersteuning	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
ervaart beperkingen	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
ervaart positieve (+) of negatieve (-) gevolgen t.a.v. output organisatie	+	+	+	+	+	+	+	+



## Bijlage I Tabel 4 cross sectionele resultaten

Tabel 4

Samenvatting cross sectionele resultaten

	TL VO	TL KLu
Voert teamleiders VO en KLu teamgerichte HRM activiteiten uit	Ja	Ja
Welke teamgerichte activiteiten voert TL uit	Vier teamleiders voeren functioneringsgesprekken of ontwikkelgesprekken uit. Vier TL geven dit niet expliciet aan. Eén teamleider geeft aan beloningen niet uit te voeren. Twee teamleiders voeren werving en selectie niet uit. Ziekteverzuim wordt door vijf teamleiders uitgevoerd.	Vier teamleiders voeren functioneringsgesprekken of ontwikkelgesprekken uit. Vier geven niet expliciet aan dit te doen. Alle teamleiders voeren werving en selectie, beloningen en inrichten organisatie uit. Ziekteverzuim wordt door zes teamleiders uitgevoerd.
Algemene ervaring van TL over HRM regelgeving	Gemengd beeld. Vier teamleiders geven aan positieve ervaringen te hebben, vier zijn negatief gestemd. Bureaucratie, regeldruk veroorzaken negatieve ervaringen. Ondersteuning en mandaat zijn door de teamleiders aangehaald als factoren voor de positieve ervaringen.	Overwegend positief. Zes teamleiders geven aan positieve ervaringen te hebben, twee zijn negatief gestemd. Bureaucratie, regeldruk en complexiteit veroorzaken de negatieve ervaringen. Ervaren van mandaat, eerlijkheid, eenduidigheid en ondersteuning bij het nemen van beslissingen zijn volgens de teamleiders factoren die zorgen voor een positieve ervaring.
Algemeen ervaren gevolgen van HRM regelgeving	Gemengd beeld. Vijf teamleiders zijn positief gestemd, HRM regelgeving zorgt voor meer of betere kwaliteit, efficiency of effectiviteit in relatie tot de werkprocessen. De output verbetert als gevolg van de HRM regelgeving. Teamleiders die negatief zijn waar het gaat om de ervaren gevolgen, geven aan dat HRM regelgeving zorgt voor minder efficiency en dat de werkdruk toeneemt waardoor de prestaties van de organisatie afnemen.	Overwegend positief. Zeven teamleiders zijn positief gestemd. Teamleiders geven aan hun teamleden beter te kunnen motiveren, beter besluiten kunnen uitleggen, het werk te kunnen verbeteren en eenduidige beslissingen te kunnen nemen waardoor het werk van betere kwaliteit wordt. De teamleider die negatief gestemd is, geeft aan dat HRM regelgeving de oorzaak is voor verminderde efficiency en verminderde output van de organisatie.
<b>Ability: HRM regelgeving bij werving en selectie</b>		
ervaart mandaat	Uniform beeld. Twee teamleiders voeren dit instrument niet uit, overige zes teamleiders geven aan mandaat te ervaren.	Overwegend uniform beeld. Eén teamleider ervaart geen mandaat, zeven teamleiders ervaren mandaat.
ervaart verplichtingen	Overwegend uniform beeld. Eén teamleider ervaart verplichtingen. <b>Overige zeven ervaren geen verplichtingen.</b>	Overwegend uniform beeld. <b>Zes teamleider ervaren verplichtingen.</b> Twee ervaren geen verplichtingen.
ervaart ondersteuning	Gemengd beeld. Vijf teamleiders ervaren ondersteuning. Twee teamleiders hebben geen duidelijk antwoord gegeven. Eén teamleider ervaart geen ondersteuning	Gemengd beeld. Drie teamleiders ervaren ondersteuning, vijf niet.
ervaart beperkingen	Overwegend uniform beeld. <b>Zes teamleiders ervaren geen beperkingen.</b> Eén teamleider heeft geen duidelijk antwoord gegeven. Eén teamleider ervaart beperkingen.	Overwegend uniform beeld. <b>Zes teamleiders ervaren beperkingen,</b> twee ervaren geen beperkingen.
ervaart positieve (+) of negatieve (-) gevolgen t.a.v. output organisatie	Uniform beeld. <b>Alle acht teamleiders ervaren positieve gevolgen.</b>	Gemengd beeld. <b>Vier ervaren positieve gevolgen, vier ervaren negatieve gevolgen.</b>
<b>Motivation: HRM regelgeving bij beloningen</b>		
ervaart mandaat	Gemengd beeld. Twee teamleiders voeren instrument niet uit, één teamleider geeft geen duidelijk antwoord. Twee teamleiders ervaren mandaat, drie teamleiders ervaren geen	Overwegend uniform beeld. Zeven teamleiders ervaren mandaat, één teamleider ervaart geen mandaat.
ervaart verplichtingen	Gemengd beeld. Twee teamleiders voeren instrument niet uit, één teamleider geeft geen duidelijk antwoord. Vijf teamleden ervaren geen verplichtingen.	Overwegend uniform beeld. Zeven teamleiders ervaren geen verplichtingen, één teamleider ervaart dit wel.
ervaart ondersteuning	Gemengd beeld, twee teamleiders voeren dit instrument niet uit, twee teamleiders geven geen duidelijk antwoord. <b>Eén teamleider ervaart ondersteuning,</b> twee ervaren geen ondersteuning.	Uniform, <b>alle acht teamleiders ervaren ondersteuning.</b>
ervaart beperkingen	Gemengd beeld Twee teamleiders voeren dit instrument niet uit, twee teamleiders geven geen duidelijk antwoord. Drie teamleiders ervaren geen beperkingen, één ervaart wel beperkingen.	Overwegend uniform beeld, zes teamleiders ervaren geen beperkingen, twee teamleiders wel.
ervaart positieve (+) of negatieve (-) gevolgen t.a.v. output organisatie	Gemengd beeld. Twee teamleiders voeren instrument niet uit. Wel geeft één van deze twee teamleiders aan negatieve gevolgen te ervaren. Eén teamleider geeft geen duidelijk antwoord. Vier teamleiders ervaren negatieve gevolgen en <b>twee teamleiders ervaren positieve gevolgen.</b>	Overwegend uniform beeld. <b>Zeven teamleiders ervaren positieve gevolgen,</b> één ervaart dit niet.
<b>Opportunity: HRM regelgeving inrichten organisatie/processen</b>		
ervaart mandaat	Uniform beeld, alle acht teamleiders ervaren mandaat.	Overwegend uniform beeld. Zeven teamleiders ervaren mandaat, één teamleider niet.
ervaart verplichtingen	Overwegend uniform beeld. Zeven teamleiders ervaren geen verplichtingen, één teamleider ervaart verplichtingen.	Overwegend uniform beeld. Zeven teamleiders ervaren geen verplichtingen, één teamleider ervaart verplichtingen.
ervaart ondersteuning	Overwegend uniform beeld, zeven teamleiders ervaren ondersteuning, één teamleider niet.	Overwegend uniform beeld, zeven teamleiders ervaren ondersteuning, één teamleider niet.
ervaart beperkingen	Overwegend uniform beeld, zeven teamleiders ervaren geen beperkingen, één teamleider wel.	Overwegend uniform beeld, zeven teamleiders ervaren geen beperkingen, één teamleider wel.
ervaart positieve (+) of negatieve (-) gevolgen t.a.v. output organisatie	Uniform beeld, alle acht teamleiders ervaren positieve gevolgen.	Uniform beeld, alle acht teamleiders ervaren positieve gevolgen.